

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESTUDO DAS RELACÕES ENTRE O FLUXO NO TRABALHO EM EQUIPA, O  
*ENGAGEMENT*, AS CARACTERÍSTICAS DA EQUIPA, A SATISFAÇÃO E A  
EFICÁCIA PERCEPCIONADAS NUMA AMOSTRA DE BOMBEIROS

Vanessa Filipa Botelho Carrilho

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Trabalho efetuado sobre a orientação do Professor Doutor Jean-Christophe Giger

2014

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESTUDO DAS RELACÕES ENTRE O FLUXO NO TRABALHO EM EQUIPA, O  
*ENGAGEMENT*, AS CARACTERÍSTICAS DA EQUIPA, A SATISFAÇÃO E A  
EFICÁCIA PERCEPCIONADAS NUMA AMOSTRA DE BOMBEIROS

Vanessa Filipa Botelho Carrilho

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Trabalho efetuado sobre a orientação do Professor Doutor Jean-Christophe Giger

2014

ESTUDO DAS RELACÕES ENTRE O FLUXO NO TRABALHO EM EQUIPA, O  
*ENGAGEMENT*, AS CARACTERÍSTICAS DA EQUIPA, A SATISFAÇÃO E A  
EFICÁCIA PERCEPCIONADAS NUMA AMOSTRA DE BOMBEIROS

**Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito, Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

(Vanessa Filipa Botelho Carrilho)

**Copyright em nome de Vanessa Filipa Botelho Carrilho, para a Universidade do  
Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.**

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

***“Most enjoyable activities are not natural; they demand an effort that initially one is reluctant to make. But once the interaction starts to provide feedback to the person's skills, it usually begins to be intrinsically rewarding.”***

*— Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience*

A todos os que de alguma forma me ajudaram e me acompanharam durante todo este processo. Em especial ao meu orientador científico, o Professor Doutor Jean-Christophe Giger, pela sua sabedoria, esforço, motivação e boa-disposição. Aos Bombeiros Sapadores e Voluntários de Faro, que disponibilizaram parte do seu valioso tempo para participar nesta investigação, constituindo a amostra. À Marta Reis, à Sofia Alfaiate e ao Luís Casaca pela amizade e por todo o apoio. E por último, mas não menos importante, aos meus Pais, por toda a dedicação e apoio incondicionais, sem os quais nada disto teria sido possível.

Muito Obrigada!

## Resumo

Passamos cada vez mais tempo a trabalhar, visto que o trabalho apresenta um papel cada vez mais relevante na nossa vida a vários níveis: financeiro, social, de autoestima, de autorrealização, etc. Por outro lado, não é apenas o trabalho que é relevante no nosso quotidiano, pois o indivíduo é um fator determinante no sucesso organizacional. Com a crescente globalização as organizações têm vindo a adotar medidas que visem uma diferenciação a nível competitivo, como a crescente preocupação com o bem-estar dos colaboradores, de forma a reter os seus talentos. Outra estratégia competitiva que também se tem afirmado como determinante no sucesso organizacional é a adoção de equipas de trabalho. Como tal, os objetivos deste estudo são determinar quais os preditores da experiência de Fluxo, no contexto do trabalho em equipa, bem como investigar a intensidade das associações do constructo com outros fatores relativos ao bem-estar no trabalho. O Fluxo é caracterizado como um estado de experiência ótima, no qual os indivíduos se sentem no melhor momento das suas vidas, experienciando sensações de foco, concentração e absorção absolutos, no qual têm a oportunidade de desenvolver as suas capacidades face à realização de uma determinada tarefa desafiante. Como possíveis preditores foram apontadas as características determinantes do funcionamento do trabalho em equipa (estrutura da equipa, liderança, monitorização da situação e suporte mútuo) e o *Engagement* no trabalho. Além disso, serão estudadas as associações do Fluxo no trabalho em equipa com outros fatores determinantes do bem-estar do indivíduo no trabalho: Satisfação e Eficácia. A recolha dos dados passou pela aplicação presencial de um questionário de medição das variáveis apresentadas à população dos Bombeiros (Voluntários e Profissionais) de Faro. Os resultados obtidos determinaram que na predição do Fluxo no trabalho em equipa o *Engagement* se verificou um preditor mais forte do que as características determinantes do funcionamento do trabalho em equipa. Além disso, verificou-se que o constructo mantém associações positivas e elevadas com todas as variáveis em estudo: *Engagement*, características determinantes do funcionamento do trabalho em equipa, Eficácia e Satisfação.

**Termos-chave:** Fluxo no trabalho em equipa, Bombeiros, Bem-estar

## **Abstract**

We spend more and more time of our lives working, seeing as working plays an increasingly relevant role in our lives, at various dimensions: Both financially and socially, but it also helps us fulfill our self-esteem and self-realization needs. On the other hand, it's not only working that's relevant in our day to day lives. The individual is a vital factor in the success of an organization. With the growing globalization, organizations have come to adopt measures that tend to pursue changes at the collective level. One example is that organizations are starting to care about the well-being of the workforce. Another competitive strategy that has been proven vital to the success of the organization is the adoption of work teams. Given this, the goals of this study are to determine the predictors of the Flow experience in the context of working as a team, as well as to investigate the intensity of the associations of this construct with other factors related to the well-being at work. Flow is characterized as a state of optimal experience, in which the individuals feel at the best time of their lives, experiencing absolute focus and concentration on the tasks. In this state, the individual feels like he has the opportunity of developing his abilities when a challenging task appears. As possible predictors to this state, are considered the determinant characteristics of working as a team (team structure, leadership, situation monitoring, and mutual support), and Engagement. Furthermore, the associations of Flow with other factors like Satisfaction and Efficacy, are also studied. Data gathering was made by the application of a questionnaire that aimed to measure the variables presented to a population of firefighters in the city of Faro. The results showed that Engagement revealed itself as a stronger predictor to Flow than the determinant characteristics of working as a team. Furthermore, it has been found that the construct maintains high and positive associations with all the variables at stake: Engagement, determinant characteristics of working as a team, Efficacy, and Satisfaction.

**Keywords:** Flow at team working, Firefighters, Well-being.

# Índice de Matérias

|  |                |
|--|----------------|
| <b>1. Introdução .....</b>   | <b>Pág. 1</b>  |
| <b>2. Enquadramento teórico .....</b>  | <b>Pág. 2</b>  |
| 2.1. O conceito de Fluxo .....   | Pág. 2         |
| 2.1.1. Fluxo no Trabalho (a nível individual) .....  | Pág. 7         |
| 2.1.2. Fluxo no Trabalho (a nível coletivo) .....  | Pág. 9         |
| 2.2. <i>Engagement</i> no Trabalho .....   | Pág. 10        |
| 2.3. Trabalho em Equipa .....  | Pág. 12        |
| 2.3.1. Eficácia e Satisfação no Trabalho (a nível individual e a nível coletivo).<br>Pág. 13 |                |
| <b>3. Metodologia.....</b>   | <b>Pág. 20</b> |
| 3.1. Escolha da Amostra .....  | Pág. 20        |
| 3.2. Caraterização da Amostra .....  | Pág. 20        |
| 3.3. Procedimento .....  | Pág. 20        |
| 3.4. Instrumentos .....  | Pág. 21        |
| <b>4. Resultados.....</b>  | <b>Pág. 25</b> |
| 4.1. Análises descritivas das escalas .....  | Pág. 25        |
| 4.2. Correlações entre as variáveis .....  | Pág. 25        |
| 4.3. Regressões entre as variáveis em estudo .....   | Pág. 31        |
| <b>5. Discussão dos Resultados .....</b>   | <b>Pág. 35</b> |
| <b>6. Limitações e Sugestões.....</b>  | <b>Pág. 43</b> |
| <b>7. Referências Bibliográficas.....</b>  | <b>Pág. 45</b> |
| <b>8. ANEXOS</b>   |                |

## Índice de Tabelas

|   |         |
|---|---------|
| <b>Tabela 4.1</b> - Estatísticas descritivas e <i>Alpha de Cronbach</i> relativos às variáveis intervenientes no estudo .....     | Pág. 26 |
| <b>Tabela 4.2</b> - Tabela de Correlações de <i>Pearson</i> entre as variáveis do Fluxo e do <i>Engagement</i> .....              | Pág. 28 |
| <b>Tabela 4.3</b> - Tabela de Correlações de <i>Pearson</i> entre as variáveis do Fluxo e da Perceção do trabalho em equipa ..... | Pág. 29 |
| <b>Tabela 4.4</b> - Correlações de <i>Pearson</i> entre as variáveis do Fluxo e da Satisfação e Eficácia no trabalho .....        | Pág. 30 |
| <b>Tabela 4.5</b> - Modelos de Regressões Múltiplas .....   | Pág. 33 |
| <b>Tabela 5.1</b> - Resumo dos resultados .....   | Pág. 42 |



## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos**

**Eng** - *Engagement*)

**PTE** - Percepção do trabalho em equipa

**BDC** - Balanço entre desafio e competência

**FAC** - Fusão entre ação e consciência

**CO** - Clareza de objetivos

**FI** - Feedback imediato

**PC** - Paradoxo de controlo

**CTM** - Concentração na tarefa em mãos

**PA** - Perda da autoconsciência

**EA** - Experiência autotélica

**V** - Vigor

**D** - Dedicção

**A** – Absorção

**L** – Liderança

**EE** - Estrutura da equipa

**MS** - Monitorização da situação

**SM** - Suporte mútuo

**SP** - Satisfação pessoal

**SE** - Satisfação da equipa

**EI** - Eficácia individual

**EDE** - Eficácia da equipa

# 1. Introdução

O Fluxo é designado como a sensação de ação sem esforço, na qual as pessoas se sentem como estando nos melhores momentos das suas vidas. Este estado tende a ocorrer quando as capacidades de um indivíduo estão completamente envolvidas na superação de um desafio percebido como exequível. Ou seja, quando os objetivos da atividade desafiante são claros, o *feedback* relativo à performance é inequívoco e imediato, existe um balanço entre os níveis de desafio e capacidades, e a atenção é completamente investida na atividade (Csikszentmihalyi, 1997).

O estado de Fluxo, ou Experiência Ótima, tem sido estudado em variados campos, como tecnologia (Faiola, Newlon, Pfaff & Smyslova, 2013; Chang, 2013; Rodríguez-Sánchez, Schaufeli, Salanova & Cifre, 2008; Hosseini & Fattahi, 2014; Hong et al., 2013; Gao & Bai, 2014), desporto/exercício físico (Swann, Keegan, Piggott & Crust, 2012; Kawabata & Mallett, 2011; Schuler & Brunner, 2009), música (Fritz & Avsec, 2007), educação (Lima & Freire, 2009; Boyns & Appelrouth, 2011) espiritualidade (Barrett, 2011), personalidade/diferenças individuais (Mosing et al., 2012; Teng, 2011; Ullén et al., 2012), saúde (Pitt, 2014) e até no campo do turismo (Wu & Liang, 2011). Nesta investigação iremos centrar-nos no estudo do Fluxo no trabalho.

Bakker (2005) ajustou o Fluxo ao contexto do trabalho, caracterizando-o como uma experiência intensa de curta duração composta de três dimensões: prazer no trabalho, absorção e motivação intrínseca no trabalho.

Através da análise dos estudos realizados nesta área, nota-se a grande incidência na investigação do Fluxo no trabalho de uma perspetiva individual, em áreas como recursos pessoais e organizacionais (Salanova, Bakker & Llorens, 2006; Makikangas, Bakker, Aunola & Demerouti, 2010), recuperação diária de energia no trabalho (Demerouti, Bakker, Sonnentag & Fullagar, 2012), necessidade de realização (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock & Randall, 2005) dicotomia trabalho e lazer (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989), etc. Por outro lado, denota-se uma escassez de investigações que explorem a perspetiva do Fluxo a nível coletivo (Sawyer, 2003; Walker, 2010; Salanova, Rodríguez-Sánchez, Schaufeli e Cifre, 2014).

De acordo com Sawyer (2003) o Fluxo social é definido como um estado coletivo de Fluxo, que tende a ocorrer quando os membros de um grupo utilizam as suas capacidades ao mais elevado nível, resultando numa performance conjunta de sucesso.

A literatura revisitada demonstra que, para além do Fluxo no trabalho em grupo, é possível a existência de outro tipo de Fluxo, que possui um enfoque ainda menor, o Fluxo no trabalho em equipa (Laneiro, 2011). Sendo o trabalho em equipa cada vez mais adotado pelas organizações como estratégia competitiva e por estar comprovado que traz melhorias a nível do desempenho dos trabalhadores (Puentes-Palacios, Seidl e Silva, 2008), torna-se fulcral o estudo do Fluxo no trabalho em equipa. Até porque, está comprovado que os indivíduos retiram mais prazer do trabalho em conjunto do que do trabalho individual, sendo o Fluxo social um estado mais prazeroso que o Fluxo individual (Walker, 2010).

Para tal, o objetivo principal deste estudo é determinar quais os preditores do Fluxo no trabalho em equipa, com a sugestão de dois principais. Um a nível individual, o *Engagement* no trabalho, definido por Bakker e Schaufeli (1999, cit in Demerouti et al., 2001) como o estado da mente positivo e gratificante relacionado com o trabalho, que é caracterizado pela existência de três dimensões: vigor, dedicação e absorção. E outro a nível coletivo, as características determinantes do funcionamento do trabalho em equipa, apontadas por Chiu (2014) como sendo, a Estrutura da equipa, a Liderança, o Suporte Mútuo e a Monitorização da situação. Secundariamente pretendemos também analisar a intensidade das associações que o constructo mantém com a Satisfação e Eficácia no trabalho, tanto a nível individual como coletivo.

## **2. Enquadramento teórico**

### **2.1. O conceito de Fluxo**

O conceito de Fluxo começou por ser estudado por Mihaly Csikszentmihalyi desde os anos 60 e é percecionado como um estado de foco absoluto, concentração e absorção, que ocorre quando as capacidades, tanto intelectuais como físicas, do indivíduo funcionam no seu pleno potencial. Desta forma, o sujeito apenas se foca em estímulos relevantes para a execução de uma determinada tarefa, em atividades como desporto, música, arte, etc. O autor acrescenta ainda que o estado de Fluxo é uma sensação holística experienciada quando o sujeito consegue possuir o controlo pleno das

suas ações e age com total envolvimento, não necessitando de qualquer intervenção consciente, o que faz com que exista pouca distinção entre o “eu” e o ambiente, o estímulo e a resposta, ou entre o passado, o presente ou o futuro (Csikszentmihalyi, 1975). Essencialmente, para que o estado de Fluxo possua uma qualidade positiva são necessários níveis consideráveis de eficiência cognitiva (i.e. concentração) e de motivação (e.g. querer estar a fazer o que se está a fazer) vivenciados pelo indivíduo durante a atividade em si (Csikszentmihalyi & Larson, 1984, cit in Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989).

Csikszentmihalyi (1990) escreveu o livro *“Flow: The Psychology of optimal experience”*, no qual referiu que o termo Fluxo teve origem nas afirmações dos inquiridos nas suas investigações acerca da sensação de estar em plena forma, que utilizaram frases como *“It was like floating”*, *“I was carried on by the flow”*. Neste livro o autor mencionou todas as características deste estado, descrevendo todas as dimensões constituintes do estado de Fluxo, que permitem a sua ocorrência.

Após várias investigações concluiu que estas dimensões são iguais em todo o mundo. Em geral, em primeiro lugar, esta experiência ocorre quando somos confrontados com tarefas que percecionamos com sendo possíveis de serem completadas. Segundo, têm de ser tarefas nas quais sintamos que podemos concentrar-nos. Terceiro e quarto, só poderemos concentrar-nos numa tarefa que possua objetivos claros e que transmita um *feedback* imediato. Quinto, no estado de Fluxo agimos com um envolvimento profundo e sem esforço, que elimina da consciência as frustrações e preocupações do quotidiano. Sexto, experiências prazerosas permitem-nos exercer controlo sobre as nossas ações. Sétimo, quando isto ocorre, a preocupação com o *self* desaparece, contudo, quando a experiência de Fluxo termina, sentimos que possuímos um *self* mais forte. Oitavo, em estado de Fluxo a sensação de tempo é alterada, as horas parecem transformar-se em minutos e os minutos podem facilmente arrastar-se, parecendo horas. Por último, a combinação de todas estas dimensões causa uma profunda sensação de prazer, o que faz com que sintamos que vale a pena despender uma grande quantidade de energia na tarefa em si, porque esta se torna um fim em si mesma, sendo bastante gratificante. Seguidamente serão desenvolvidas com mais pormenor todas as dimensões constituintes do estado de Fluxo.

A primeira dimensão é denominada de **Balanço entre desafio e competência**. Primeiramente, o estado de Fluxo ocorre em atividades que são orientadas por objetivos e regras, necessitando do investimento de energia psíquica, provinda das capacidades

apropriadas para a realização da atividade em si. Quando não possuímos as capacidades necessárias para a realização da atividade, não a observamos como sendo desafiante, apenas se torna desinteressante. Isto ocorre, porque todas as tarefas desafiante são percebidas como agradáveis, porque são um meio para aperfeiçoarmos as nossas capacidades. A atividade em si pode ser tanto no sentido físico, como psíquico, tal como a capacidade necessária para desenvolvê-la. Por exemplo, uma das atividades que é considerada prazerosa em todo o mundo, ler. Ler requer o foco da nossa atenção e tem um objetivo final. Para conseguirmos ler temos de conhecer as regras da linguagem escrita e o ato de ler envolve capacidades como traduzir palavras em imagens, reconhecer contextos culturais e históricos, criar empatia com os personagens da história, etc. Seja qual for a tarefa desafiante, o autor afirma que apenas começamos a sentir prazer ao realizá-la a partir do momento em que percebemos que o grau de desafio é equivalente ao grau de capacidade que julgamos possuir para realizar a tarefa.

A segunda dimensão é a **Fusão entre ação e consciência**. Esta dimensão ocorre quando o indivíduo percebe que possui as capacidades adequadas para enfrentar os desafios exigidos na realização de determinada tarefa. Nesta situação a sua atenção é completamente absorvida pela atividade, não sobrando nenhuma energia psíquica para tratar quaisquer outras informações que não as relevantes para a execução da atividade. Desta forma, a realização da atividade torna-se espontânea, quase automática, na qual o indivíduo se percebe como integrante das ações que está a executar na tarefa em si, como se as suas ações e a sua consciência se fundissem num só. Contudo, embora pareça, a experiência de Fluxo não ocorre sem o menor esforço, necessita muitas vezes de um exaustivo esforço físico ou de uma atividade mental altamente disciplinada, não acontecendo sem o emprego de uma performance habilidosa. Mas ao estar neste estado não necessitamos de refletir sobre tudo isto, porque o estado em si encarrega-se de nos manter envolvidos na tarefa.

A terceira e quarta dimensões são a **Clareza de objetivos** e o **Feedback imediato**. Estas dimensões surgem juntas, aquando da percepção da tarefa pelo sujeito. Ou seja, uma tarefa torna-se prazerosa quando são apresentados objetivos claros para a sua realização, ou em atividades mais criativas, quando o próprio sujeito cria esses objetivos orientadores da sua ação. Além disso, para atingirmos o estado de Fluxo, temos de conseguir perceber a qualidade da nossa performance, através de *feedback* imediato relacionado com os objetivos traçados para a execução da tarefa. Quando estas

condições se fazem sentir, a nossa consciência organiza-se de tal forma que fortalece a estrutura do *self*.

A quinta dimensão é designada de **Concentração na tarefa em mãos**. Esta dimensão, a mais característica do estado de Fluxo, remete para a ideia de que, neste estado, somos capazes de esquecer todas as coisas desagradáveis das nossas vidas. Pelo facto de toda a nossa atenção estar a ser utilizada na realização da tarefa em questão, não nos sendo possível focarmo-nos em informação percecionada como irrelevante para a execução da tarefa. Por outras palavras, a concentração juntamente com objetivos claros e *feedback* imediato induz uma agradável condição, denominada de negentropia psíquica, que se traduz na organização e equilíbrio psíquicos.

A sexta dimensão é caracterizada como **Paradoxo de controlo**. Durante o estado de Fluxo os indivíduos referem não se preocupar com a possibilidade de perder o controlo das suas ações, porque sentem que conseguem exercê-lo. Esta dimensão refere-se a um paradoxo, porque a experiência que na verdade os sujeitos descrevem é uma possibilidade de ter o controlo, em vez da realidade. Isto é, o estado de Fluxo transmite a sensação de controlo, quando na realidade, essa sensação não passa disso mesmo. Esta dimensão tende a ocorrer em atividades prazerosas que envolvem perigo, por exemplo escalada, asa delta, mergulho em alto mar, fórmula 1, etc. Assim, os indivíduos sentem prazer com o facto de sentirem que podem exercer controlo sobre atividades que podem pô-los em risco, porque só quando se está numa situação de resultado duvidoso é que conseguimos perceber se, no caso de necessitarmos, conseguimos ou não exercer controlo sobre a situação. Contudo, por estas razões, existe o perigo de estas atividades de tornarem viciantes.

A sétima dimensão é a **Perda da autoconsciência**. Esta dimensão remete para a ideia de que, no estado de Fluxo, estamos tão absorvidos na tarefa que qualquer outro estímulo se torna irrelevante, assim, também a consciência que temos acerca de nós mesmos desaparece completamente. Ou seja, é como se o *self* se fundisse com o ambiente envolvente. No quotidiano, quando não experienciamos Fluxo, bastantes são as vezes em que nos preocupamos com o *self*, pelo facto de nos sentirmos ameaçados, numa ou outra situação, e quando isso acontece, dependemos energia psíquica para voltar a estabelecer ordem na nossa consciência. Em estado de Fluxo, como as atividades possuem objetivos claros, *feedback* imediato, constituem desafios equiparados às capacidades do indivíduo, a oportunidade para o *self* se sentir ameaçado é praticamente nula. A perda da autoconsciência tem o benefício de levar-nos à auto

transcendência, ou seja, quando não estamos preocupados connosco podemos de facto melhorar-nos, se a atividade nos levar a desenvolver as nossas capacidades.

A oitava dimensão consiste na **Transformação do tempo**. Uma das características mais utilizadas para definir um estado de Fluxo é a afirmação de que o tempo não passa normalmente. A maioria dos sujeitos refere que o tempo parece passar mais rápido, parecendo que as horas se transformam em minutos. Mas também existe o relato oposto, em que o tempo parece passar mais devagar, como se os minutos se arrastassem como horas.

A nona, e última dimensão é a **Experiência autotélica**. O termo (em inglês) “autotelic” deriva de duas palavras gregas, “*auto*” que significa “*self*” e “*telos*” que significa “objetivo”. Ou seja, uma experiência que é autossuficiente, que é um fim em si mesma, não sendo realizada com outro objetivo se não a recompensa de realizá-la. É uma experiência que é intrinsecamente gratificante.

Apesar do estado de Fluxo parecer ser muito fácil de manter, na realidade existem obstáculos. O estado de Fluxo apenas consegue ser mantido por curtos períodos de tempo, porque, quando o sujeito reflete sobre o estado em si, percecionando a atividade do exterior, o estado de Fluxo é interrompido. Geralmente, isto ocorre quando determinadas questões, principalmente relativas à performance na tarefa em questão, surgem na mente do sujeito, por exemplo: “Será que estou a ter um bom desempenho?”, “Será que deveria estar a fazer isto?” (Csikszentmihalyi, 1975). Outra condição para manter o estado de Fluxo é a necessidade do nível do desafio ser equiparado ao nível das capacidades do indivíduo. Porque, se o nível do desafio superar o nível das capacidades, em vez de Fluxo, os indivíduos irão experienciar frustração, pelo facto de sentirem que a tarefa é demasiado desafiante para que a consigam ultrapassar. Por outro lado, se o nível de desafio for inferior às capacidades do indivíduo, a atividade não será desafiante o suficiente, levando o indivíduo a experienciar tédio, em vez de Fluxo. Contudo, se os níveis de desafio e de capacidades estiverem equilibrados, mas não excederem um determinado nível de dificuldade, o sujeito pode vir a experienciar apatia. Assim, a experiência de Fluxo exige, para além do equilíbrio entre os níveis de desafio e capacidades, um determinado nível de complexidade e de dificuldade, para que as capacidades do sujeito possam ser potenciadas (Csikszentmihalyi, 1990).

### 2.1.1. Fluxo no Trabalho (a nível individual)

Bakker (2005; 2008) adaptou o conceito de Fluxo ao contexto do trabalho, definindo-o como a experiência máxima de curta duração caracterizada por três dimensões: absorção, prazer no trabalho e motivação intrínseca no trabalho. A primeira dimensão diz respeito a um estado de concentração total, em que os trabalhadores estão totalmente imersos no seu trabalho, esquecendo-se de tudo ao seu redor (Csikszentmihalyi, 1990). O prazer no trabalho refere-se às avaliações cognitivas e afetivas da experiência de Fluxo (Diener & Diener, 1996). A motivação intrínseca no trabalho é caracterizada pela necessidade de realizar uma determinada atividade laboral apenas pela satisfação inerente à atividade em si, sendo um fim em si mesma (Decy & Ryan, 1985, cit in Bakker, 2008).

Com base nestas dimensões, Bakker (2008) criou uma escala de medição do Fluxo no trabalho, WOLF (The Work-Related Flow Inventory). Esta escala é constituída de treze itens, quatro relativos à absorção (p. ex. *“When I am working, I think about nothing else”*), quatro relativos ao prazer no trabalho (e.g. *“My work gives me a good feeling”*) e cinco relativos à motivação intrínseca no trabalho (p. ex. *“I would still do this work, even if I received less pay”*).

Csikszentmihalyi (2004, cit in Filipe, 2013) também se debruçou sobre o estudo do Fluxo no trabalho. O autor começa por mencionar que o trabalho tem a função de estabilizador da identidade, pelo facto de cada indivíduo o percecionar de forma diferente, desde a perspectiva do trabalho como meio de sobrevivência até à perspectiva do trabalho como meio de realização pessoal. A perspectiva do sujeito em relação ao trabalho é determinada pelos fatores influentes na sua motivação laboral: as condições do local de trabalho, os valores que o trabalho representa na sociedade, a interpretação do sujeito acerca da contribuição do seu trabalho. Assim, a forma como cada indivíduo perceciona o trabalho nas suas vidas irá certamente influenciar a experiência de Fluxo. Além da percepção do trabalho, existem outros fatores que influenciam a possibilidade de ocorrência da experiência de Fluxo no contexto, como o grau de desafio e apoio recebidos, a capacidade de interagir e contribuir para o bem coletivo e a existência de oportunidades de aprendizagem.



Mais tarde foram realizados outros estudos acerca do Fluxo no trabalho. Bakker (2005) estudou o Fluxo no trabalho entre professores e estudantes de música. Verificou que quanto maior a frequência da experiência de Fluxo por parte dos professores de música, maior é também a frequência com que os seus alunos experienciam o Fluxo, nomeadamente em relação aos fatores absorção, prazer no trabalho e motivação intrínseca no trabalho. Por último, o autor apurou também a existência de uma relação positiva entre as dimensões do Fluxo no trabalho.

Salanova et al. (2006) desenvolveram um estudo com uma amostra de professores do ensino secundário, que relacionou o Fluxo no trabalho com os recursos pessoais e organizacionais. Demonstrando que os recursos organizacionais (nomeadamente, suporte social e objetivos claros) facilitam a ocorrência de Fluxo no trabalho. Por outro lado, descobriram que a autoeficácia, um poderoso recurso pessoal, se demonstrou preditor das três dimensões do Fluxo no trabalho. Além disso, evidenciaram que estes resultados são recíprocos, já que quanto mais os trabalhadores experienciarem Fluxo no trabalho, maior é a probabilidade de ganharem recursos pessoais e organizacionais no futuro. Makikangas et al. (2010), continuando o estudo acerca da relação entre o Fluxo no trabalho e os recursos laborais, obtiveram resultados que apontam para uma relação positiva do Fluxo no trabalho com a satisfação, o envolvimento e o *engagement* laborais.

Mais recentemente, Fagerlind, Gustavsson, Johansson e Ekberg (2013) também estudaram o Fluxo no trabalho e os recursos laborais coletivos. Os resultados demonstraram que é mais provável experienciar fluxo no trabalho em situações que envolvam um elevado grau de capital social e um inovador clima de aprendizagem, ou seja situações que envolvam recursos laborais coletivos. Já que estes têm as funções de modelar a atividade coletiva, desenvolver interações, facilitar relações de confiança e criar abertura para novas formas de trabalhar e de pensar, situações que são prováveis de potenciar a experiência de Fluxo no trabalho. Assim, os autores afirmaram que existe uma relação positiva de reciprocidade entre os conceitos, ou seja, o aumento de recursos laborais coletivos potencia o aumento do Fluxo no trabalho.

Por último, Demerouti et al. (2012) desenvolveram um estudo acerca do fluxo no trabalho e a recuperação diária de energia, no trabalho e em casa. Os autores demonstraram que o fluxo é uma experiência diária de trabalho que influencia o nível de energia, tanto no contexto do trabalho com fora do mesmo. Após os participantes terminarem o dia de trabalho, os autores afirmam que quanto maiores os níveis de fluxo

experenciados no trabalho, mais vigorosos e menos exaustos estavam, na condição de conseguirem “desconectar-se” do trabalho durante o período em que não estavam a trabalhar. Por outro lado, quando os trabalhadores não se conseguem “desconectar” do trabalho após o final do dia o efeito benéfico do fluxo na energia desaparece.

### **2.1.2. Fluxo no Trabalho (a nível coletivo)**

Csikszentmihalyi (1990) afirmou que tradicionalmente o Fluxo tende a ocorrer a um nível individual, sendo uma experiência ótima e momentânea que ocorre na realização de uma determinada atividade, na qual o indivíduo sente prazer e se encontra completamente focado. Contudo, de acordo com Sawyer (2003) esta experiência pode também ocorrer a um nível grupal, designando-se de *Group Flow*. O autor define este conceito como um estado coletivo de Fluxo, que ocorre quando um grupo trabalha ao mais alto nível, com o máximo das suas capacidades, desenvolvendo uma performance conjunta positiva.

Da perspetiva de Salanova et al. (2014) esta experiência caracteriza-se pela partilha coletiva de emoções positivas, que surge quando o grupo executa tarefas suficientemente interdependentes e desafiantes, que estão de acordo com a sua perceção partilhada das suas capacidades como grupo. De acordo com os autores uma performance máxima não é a única condição para a experiência de Fluxo em grupo, existindo ainda outra característica que acarreta maior importância no surgimento do Fluxo em contexto grupal, a crença dos membros do grupo de que terão um bom desempenho na realização do seu trabalho. Os autores vieram então confirmar que a experiência de Fluxo no trabalho em grupo não se deve apenas ao balanço entre um elevado nível de desafios e capacidades, devendo-se também à crença nas capacidades que cada membro do grupo possui para superar o desafio no futuro.

Walker (2010) encontrou resultados a nível do prazer do trabalho em grupo. O autor apurou que o Fluxo social é um estado mais prazeroso que o Fluxo individual, validando a afirmação de senso comum que dita que é melhor fazer algo em conjunto, do que sozinho. Esta informação é suportada pela Teoria do Contágio Emocional, proposta por Hatfield, Cacioppo & Rapson (1993) que afirma que o ser humano possui uma tendência inata para imitar expressões faciais, posturas e emoções, de modo a ficar em sincronização com o outro a nível físico e emocional.

Em relação ao Fluxo no trabalho em equipa revela-se ainda uma maior escassez de investigações, já que o conceito de equipa difere do conceito de grupo. Albuquerque e Puente-Palacios (2004) identificaram quatro características distintivas dos conceitos: o esforço (num grupo é individual, enquanto numa equipa é a nível coletivo), a responsabilidade (num grupo os seus membros são responsáveis pelos resultados que atingem individualmente, enquanto numa equipa os indivíduos possuem uma responsabilização compartilhada pelos resultados globais), o objetivo de trabalho (num grupo é individual e numa equipa é compartilhado) e as características da unidade de trabalho (um grupo é uma unidade de trabalho independente, enquanto uma equipa é uma unidade de trabalho semiautónoma ou autónoma).

Da literatura revista apenas foi encontrada uma investigação do Fluxo no trabalho em equipa. Laneiro (2011) estudou o Fluxo no trabalho em equipa e a sua relação com climas organizacionais autenticizóticos e estratégias de *coping*, determinando que a perceção de Fluxo no trabalho em equipa por parte dos supervisores pode levá-los a uma maior orientação para a tarefa. Em geral, o estudo do Fluxo como um fenómeno coletivo ainda é bastante preliminar, necessitando-se de investigações que distingam o Fluxo social do individual (Walker, 2010).

## **2.2. *Engagement* no Trabalho**

O conceito de *Engagement* no trabalho tem vindo a ser estudado durante os últimos 20 anos. Primeiramente começou por ser investigado por Kahn (1990), que afirmou que os indivíduos utilizam diferentes níveis do seu *self*, o nível físico, emocional e cognitivo, nos papéis que executam no seu trabalho. Deste modo, o autor teve como objetivo examinar o significado de estar psicologicamente presente em determinados momentos e situações, nomeadamente no contexto do trabalho. Para isto, Kahn (1990) desenvolveu o conceito de *Personal engagement*, definindo-o como o emprego e expressão do *self* em situações que promovam conexões com o trabalho e com os outros, bem como a presença pessoal (a nível físico, cognitivo e emocional) e uma performance ativa e plena.

No final dos anos 90, o conceito de *Engagement* voltou a ser estudado por investigadores de outro conceito, o *Burnout*, identificando o *Engagement* como o seu oposto (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Leiter e Maslach (1998, cit in Maslach & Leiter, 2008) definiram o *Engagement* como sendo um estado energético de envolvimento em atividades pessoalmente gratificantes, que potenciam a sensação de eficácia profissional.

Ainda na década de 90, Bakker e Schaufeli (1999, cit in Demerouti et al., 2001) encontraram relevantes evidências psicométricas relativamente à independência do conceito de *Engagement* em relação ao conceito de *Burnout*. Definindo o *Engagement* como o estado da mente positivo e gratificante relacionado com o trabalho, que é caracterizado pela existência de três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O *Engagement* refere-se, assim, a um estado afetivo-motivacional mais persistente e generalizado, que não se foca particularmente num objeto, evento, indivíduo ou comportamento. A dimensão relativa ao Vigor é caracterizada por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, bem como a vontade de investir esforço no trabalho, evidenciando persistência mesmo face a obstáculos. A dimensão Dedicação é caracterizada pela sensação de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Finalmente, a dimensão Absorção é caracterizada pela sensação de se estar totalmente concentrado e absorto pelo trabalho, afirmando que o tempo tende a passar mais depressa.

Schaufeli e Bakker (2004) desenvolveram um estudo relativo à relação dos conceitos *Burnout* e *Engagement* no trabalho com as exigências e recursos do trabalho. No qual verificaram que o *Engagement* no trabalho, mais propriamente as suas dimensões (vigor, dedicação e absorção) estão relacionadas com a variável eficácia profissional, sendo possível considerar o conceito de eficácia como parte integrante do *Engagement* no trabalho. Corroborando este resultado, Schaufeli e Salanova (2007) desenvolveram um estudo relacionando o *Burnout* e o *Engagement* no trabalho com as crenças relativas ao conceito de eficácia. Acrescentando também que, por outro lado, o conceito de ineficácia se encontra associado ao conceito de *Burnout*. Schaufeli e Bakker (2004) afirmaram também que os estados psicológicos negativos (*burnout*) e os estados psicológicos positivos (*engagement*) desempenham funções semelhantes em diferentes processos. Sendo que o *Engagement* desempenha um papel de mediação num processo impulsionado pelos recursos laborais disponíveis, podendo levar a menores níveis de *turnover* na organização. Deste modo, é possível constatar que a existência de um

estado psicológico positivo (neste caso, o *Engagement*) melhora a compreensão do funcionamento dos trabalhadores na organização.

Relativamente aos instrumentos de medição do *Engagement* no trabalho, foram desenvolvidas várias versões, sendo a mais utilizada a de Schaufeli e Bakker (2003). O UWES (Utrecht Work Engagement Scale) foi desenvolvido com base nas três dimensões do *Engagement* no trabalho: vigor, dedicação e absorção. De acordo com Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) inicialmente o UWES possuía 24 itens, muitos deles baseados num instrumento de medida do *Burnout*. Após uma revalidação do instrumento para trabalhadores e estudantes, o número de itens sofreu uma redução para 17 itens, 6 itens para o vigor, 5 para a dedicação e 6 para a absorção.

O conceito de *Engagement* no trabalho é semelhante ao conceito de Fluxo no trabalho, pelo facto de ambos de caracterizarem por um estado de extrema absorção, diferindo, todavia, na duração do tempo em que ocorrem. O *Engagement* é uma experiência de curta duração, enquanto o Fluxo é um estado mental mais permanente (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002). Com base nesta afirmação que relaciona estes conceitos propusemos a primeira hipótese deste estudo:

*Hipótese 1: Quanto maior o Engagement (vigor, dedicação e absorção), maior a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa.*

### **2.3. Trabalho em Equipa**

Ao longo do tempo têm sido desenvolvidos vários estudos relativamente aos conceitos de equipa e de trabalho em equipa. Dos estudos mais primordiais é de destacar o estudo de Moscovici (1996). Primeiramente o autor afirma que é necessário distinguir um grupo de uma equipa. Os elementos de uma equipa partilham objetivos, decisões, responsabilidades e resultados, o que faz com que o seu trabalho seja complementar e interdependente. Assim, para além das necessidades da equipa, são tidas em conta as necessidades individuais. Desta forma, quer o sucesso, quer o fracasso de apenas um dos elementos reflete-se no sucesso ou no fracasso de toda a equipa, o que

denota a importância da contribuição individual na performance total. Como resultado, é necessária a estimulação dos membros da equipa para que haja uma sensação de integração, que certamente potenciará a existência de sucesso. De acordo com Luís (2012) o trabalho em equipa surge quando a equipa de trabalho adquire autoridade e responsabilidade, conseguindo tomar decisões independentemente.

Relativamente ao conceito de trabalho em equipa constata-se ainda não existir uma definição consensual entre os autores. Roosmalen (2012) afirma, com base em diversos estudos (e.g. Duel, 2010; Hoegl & Gemuenden, 2001; Kozlowski & Ilgen, 2006; Salas, Burke e Cannon-Bowers, 2000), que a maioria dos investigadores do conceito de Trabalho em Equipa o define como sendo um constructo multidimensional caracterizado por um conjunto de comportamentos, cognições e atitudes flexíveis e adaptativos que interagem entre si, de forma a permitir o alcance de objetivos em comum, bem como a adaptação a alterações ambientais, tanto a nível interno como externo. A investigação de Sargeant, Loney e Murphy (2008) corrobora esta informação, na qual os autores definiram o trabalho em equipa como uma atividade social complexa, na qual um grupo de indivíduos colabora (ou trabalha de forma cooperativa) com o objetivo de alcançar uma determinada tarefa ou meta. Deste modo, o trabalho em equipa é percecionado como a síntese ou integração dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros da equipa.

### **2.3.1. Eficácia e Satisfação no Trabalho (a nível individual e a nível coletivo)**

Na tentativa de definir quais os fatores responsáveis pela eficácia do trabalho em equipa foram realizadas variadas investigações nesta área. Hoegl e Gemuenden (2001) realizaram um estudo no qual identificaram seis preditores da qualidade do trabalho em equipa: a comunicação, a coordenação, o balanço das contribuições dos membros da equipa, o apoio mútuo, o esforço e a coesão.

Os autores classificaram a qualidade da comunicação entre os membros de uma equipa através de cinco componentes: a frequência (o tempo gasto a comunicar); a formalização (a comunicação formal é mais planeada, enquanto a comunicação informal

é mais espontânea); a estrutura da comunicação (a capacidade dos membros da equipa comunicarem diretamente uns com os outros, evitando falhas na comunicação); a abertura na comunicação (os membros da equipa devem sentir-se à vontade para não omitir nada uns dos outros).

Relativamente ao preditor coordenação afirmaram que se refere à necessidade dos membros da equipa concordarem relativamente à estruturação dos objetivos relativos a uma tarefa, sendo capazes de atribuir metas a cada membro da equipa, de forma clara e sem lacunas.

O fator balanço das contribuições dos membros da equipa remete para a capacidade da equipa de ter em conta as contribuições de todos os membros, devendo possibilitar que todos tenham as mesmas hipóteses de contribuir com os seus conhecimentos e habilidades.

O fator suporte mútuo envolve características como respeito mútuo, assistência (quando necessária) e o desenvolvimento de ideias e contribuições dos outros membros da equipa. Deste modo, o suporte mútuo fomenta a integração dos conhecimentos dos membros da equipa, que é um aspeto crítico na qualidade da colaboração no trabalho em equipa.

Baseados em diversos estudos (Hackman, 1987; Pinto & Pinto, 1990; Campion, Medsker e Higgs, 1993) Hoegl e Gemuenden (2001) caracterizaram o preditor esforço em indicadores como a repartição da carga de trabalho e a priorização da tarefa realizada em equipa em relação a outras obrigações. Os autores referiram ainda que, para aumentar a qualidade do trabalho em equipa e evitar conflitos entre os seus membros, é importante que todos conheçam e aceitem as normas de trabalho relativas à existência de esforço. Afirmando que todos os membros da equipa têm de contribuir com elevados níveis de esforço para que a colaboração, numa determinada tarefa, tenha qualidade.

O último preditor é a coesão que, de acordo com Cartwright (1968, cit in Hoegl & Gemuenden, 2001) se refere ao grau em que cada membro deseja pertencer à equipa. A coesão é dos preditores mais importantes para a qualidade de uma equipa, já que os níveis de união e de pertença determinam o desejo de manter a equipa em funcionamento, que por sua vez tem impacto nos níveis de colaboração.

Salas, Sims e Burke (2005) realizaram um estudo acerca dos fatores intervenientes na eficácia de uma equipa, no qual identificaram os seguintes: liderança, modelagem mútua de desempenho, comportamento de “*back-up*”, adaptabilidade e

orientação da equipa. Da perspectiva dos autores, para que os fatores responsáveis pela eficácia de uma equipa se interliguem e tenham efetivamente impacto são necessários mecanismos de apoio e coordenação, nomeadamente modelos mentais partilhados, comunicação de circuito fechado e confiança mútua.

Salas et al. (2005) constataram que trabalhar em cooperação exige a coordenação dos membros da equipa no sentido da antecipação e previsão das necessidades uns dos outros, através do comum entendimento acerca do meio envolvente e das expectativas de desempenho. Modelos mentais são mecanismos utilizados para organizar ou codificar a informação, neste contexto específico, informação necessária para interpretar o objetivo da equipa e a interdependência entre os papéis dos seus membros. Deste modo, modelos mentais partilhados facilitam a progressão da equipa em direção ao alcance dos objetivos (Zaccaro et al., 2001). No trabalho em equipa existem dois tipos de modelos mentais relevantes, os modelos mentais relativos à equipa que se referem ao funcionamento da equipa e aos comportamentos esperados por parte dos colegas. E os modelos mentais relativos à tarefa, que contêm informações acerca dos materiais necessários para a sua realização ou o modo como o equipamento é utilizado (Salas et al., 2005).

Relativamente à comunicação Salas, Cannon-Bowers e Johnston (1997) referiram que se torna mais importante à medida que o ambiente aumenta em complexidade (por exemplo, em situações de emergência), pelo facto de ser responsável pela distribuição de informações necessárias aos outros membros da equipa, mas também por facilitar a atualização contínua dos modelos mentais partilhados. Deste modo, a introdução da comunicação em circuito fechado é relevante, na medida em que se torna mais eficaz no combate às dificuldades de troca de informação, assegurando que as comunicações enviadas são ouvidas e compreendidas com precisão. A comunicação em circuito fechado envolve um remetente que envie a mensagem; um recetor que a receba, interprete e reconheça a sua receção; e o acompanhamento do processo por parte do remetente, de forma a assegurar que a mensagem foi recebida (McIntyre & Salas, 1995, cit in Salas et al., 2005).

Webber (2002, cit in Salas et al., 2005) referiu-se à confiança no trabalho em equipa como a perceção partilhada de que os membros da equipa irão realizar ações importantes uns para os outros, reconhecendo e protegendo os seus interesses e direitos. A importância da existência de confiança mútua refere-se à ideia de que os membros da equipa trabalham de forma interdependente, devendo estar dispostos a aceitar um



determinado nível de risco, a confiar uns nos outros para cumprir prazos, a contribuir para as tarefas realizadas conjuntamente pela equipa e a cooperar sem intenções negativas (Salas et al., 2005).

Uma grande parte dos estudos realizados no âmbito do trabalho em equipa tem sido efetuada no contexto dos cuidados de saúde. De entre os fatores apontados como influentes no trabalho em equipa achámos relevante a utilização de alguns destes fatores, mencionados no treino de equipas de trabalho, validados em estudos como o de Salas et al. (2005): Estrutura da equipa, Liderança, Monitorização da situação e Suporte mútuo.

Chiu (2014) investigou estes quatro fatores, como sendo orientadores do treino de uma equipa. O fator Estrutura da equipa diz respeito a determinadas características da equipa, tais como: o tamanho, a adesão dos seus membros, a liderança envolvida, a composição, a identificação e a distribuição. Este fator operacionaliza-se em comportamentos como: identificar objetivos, atribuir papéis e responsabilidades e manter a responsabilidade dos membros da equipa.

O fator Liderança é definido como a capacidade para coordenar as atividades dos outros membros da equipa, garantindo que as ações da equipa são compreendidas por todos, que a informação é partilhada e que os membros da equipa dispõem de todos os recursos necessários para a execução do seu trabalho. As tarefas características de um líder incluem: o acesso à performance da equipa; a atribuição de tarefas; o desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes dos membros da equipa; a motivação dos membros da equipa; o planeamento e organização de todas as atividades da equipa; e a responsabilidade da manutenção de um ambiente positivo. Além disso, a Liderança operacionaliza-se em comportamentos como: dividir a carga de trabalho; dar poder aos membros da equipa para exporem as suas ideias; facilitar a resolução de problemas; e clarificar os papéis dos membros da equipa.

O fator Monitorização da Situação é definido como o processo de verificação e avaliação da situação, de forma a obter informação, compreensão ou manter a consciência para apoiar o funcionamento da equipa. Isto é, a Monitorização da situação é a capacidade para desenvolver um entendimento comum acerca do ambiente da equipa e aplicar estratégias apropriadas que ajudem no processo de monitorizar o seu desempenho. A Monitorização da situação operacionaliza-se através de comportamentos como: incluir os membros da equipa no processo de comunicação

acerca do funcionamento da equipa; e dar feedback acerca das ações dos membros da equipa, de modo a facilitar a sua autocorreção.

Por fim, o fator Suporte mútuo é entendido como a capacidade de antecipar e apoiar os outros membros da equipa relativamente às suas necessidades, através de um conhecimento preciso acerca das suas responsabilidades e carga de trabalho. Isto é, o Suporte mútuo caracteriza-se pela habilidade para transferir a carga de trabalho entre os membros da equipa, com o objetivo de alcançar um balanço em períodos de elevada pressão e carga de trabalho. O Suporte mútuo operacionaliza-se através de comportamentos como: defender os outros membros da equipa; resolver conflitos; trabalhar cooperativamente; e ajudar os outros membros da equipa a completar as suas tarefas, caso necessitem.

Sendo estes quatro fatores (estrutura da equipa, liderança, monitorização da situação e suporte mútuo) determinantes da eficácia de uma equipa, pretendemos averiguar se terão também influência no Fluxo no trabalho em equipa:

*Hipótese 2: Quanto melhor a perceção do Trabalho em Equipa (liderança, estrutura da equipa, suporte mútuo e monitorização da situação), maior a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa.*

Com base nestes resultados, decidimos propor outra hipótese mais geral acerca da possível relação entre os conceitos:

*Hipótese 3: Quanto maior a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa, maior a Eficácia (tanto a nível pessoal como a nível da equipa).*

Albuquerque e Puente-Palacios (2004) afirmaram que a eficácia de uma equipa pode ser compreendida com base em três critérios: a sobrevivência da equipa, os resultados do trabalho em si e a satisfação dos membros da equipa. Neste caso, damos enfoque ao último critério mencionado. De acordo com Locke (1976) a satisfação no trabalho é definida como um estado emocional positivo ou de prazer, que é resultado da experiência do trabalho em geral, ou de um determinado tipo de trabalho.

Singh e Sinha (2013) realçaram a importância da satisfação no trabalho, afirmando que esta é uma parte relevante para a satisfação com a vida em geral, pelo facto do trabalho ser cada vez mais uma parte importante nas nossas vidas. Assim, o ambiente de trabalho é um fator a ter em conta, pelo facto de possuir uma influência direta nos sentimentos que atribuímos ao trabalho.

O modelo mais famoso no estudo da satisfação no trabalho é a teoria apresentada por Locke (1976). De acordo com o autor a satisfação no trabalho é determinada pela discrepância entre o que se quer obter no trabalho e o que realmente se obtém, isto relativamente a uma determinada faceta do trabalho (por exemplo, o grau de autonomia). Quanto mais o indivíduo valorizar uma respetiva faceta do trabalho, mais satisfeito ou insatisfeito estará quando alcançar ou não as expetativas a esta associadas.

Por exemplo, um trabalhador que valorize o grau de autonomia no trabalho ficará mais satisfeito numa função em que lhe seja atribuído um elevado nível de autonomia, e menos satisfeito numa função em que lhe seja atribuído um reduzido (ou até mesmo inexistente) nível de autonomia, comparativamente a um trabalhador para o qual esta faceta seja indiferente. Esta teoria afirma também que quanto mais um trabalhador valorizar uma determinada faceta do trabalho, maior será a probabilidade de sofrer insatisfação, no caso de atribuir demasiado valor à mesma.

Ao longo das investigações nesta área, vários foram os fatores atribuídos como sendo responsáveis pela satisfação no trabalho. Singh e Sinha (2013) dividiram estes fatores em três grupos: fatores pessoais, fatores inerentes ao trabalho e fatores sob o controlo da gerência. Os fatores pessoais incluem: traços de personalidade, idade, género, educação, inteligência, número de dependentes e antiguidade na função. Os fatores inerentes ao trabalho dizem respeito ao tipo de trabalho, às capacidades necessárias para a sua realização, ao estatuto profissional associado ao trabalho e à diferença relativa às situações de trabalho. Por último, os fatores sob o controlo da gerência, que se referem à segurança (tanto social como económica), ao salário, aos benefícios adicionais, às oportunidades de crescimento, às condições de trabalho e ao tipo e qualidade da supervisão.

Após a revisão da literatura constata-se que existem muito poucos estudos sobre a satisfação no trabalho em equipa. Puente-Palacios et al. (2008) aplicaram a definição de Locke (1976) ao trabalho em equipa, acrescentando que, neste contexto, a satisfação é o resultado da vivência de experiências positivas no trabalho, que potenciam a

existência de um vínculo afetivo positivo estabelecido com a unidade de desempenho. Ku, Tseng e Akarasriworn (2013) acrescentaram que a satisfação no trabalho em equipa envolve a compreensão do processo e da interação da equipa da perspectiva dos seus membros. Witteman (1991, cit in Ku, et al., 2013) referiu ainda que a satisfação dos membros de uma equipa pode ser classificada em três fatores: a satisfação dos membros com as atividades e procedimentos realizados em conjunto e envolvidos na tomada de decisão; a comunicação dentro da equipa; e a liderança.

Com base nestes resultados e na escassez de estudos sobre a satisfação no trabalho em equipa formulámos a última hipótese deste estudo:

*Hipótese 4: Quanto maior a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa, maior a Satisfação (tanto a nível pessoal como a nível da equipa).*

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Escolha da Amostra**

De forma a analisar as hipóteses acima apresentadas foi decidido utilizar como amostra os bombeiros. Como é do conhecimento geral, os bombeiros são organizações que desenvolvem o seu trabalho através da atuação de equipas em situações de emergência. Os bombeiros foram a amostra escolhida, devido a apresentarem todas as características necessárias à qualidade do trabalho em equipa: liderança (necessitam de coordenação e possuem um chefe para o efeito), estrutura da equipa (definem objetivos – possuindo um objetivo comum, atribuem papéis e responsabilidades a cada membro da equipa – o sucesso não pode ser alcançado sem a colaboração de todos), monitorização da situação (recolhem informações do ambiente, de forma a poderem melhorar o seu desempenho) e suporte mútuo (possuem a capacidade de apoiar os outros membros da equipa relativamente às suas necessidades de trabalho).

#### **3.2. Caraterização da Amostra**

A amostra é constituída por 46 bombeiros da cidade de Faro, dos quais 25 fazem parte do quartel dos Bombeiros Voluntários de Faro e 21 do quartel dos Bombeiros Sapadores de Faro. Em geral, a amostra é constituída por 39 homens e apenas por 5 mulheres, sendo que dois dos inquiridos não responderam a esta questão, com idades variantes entre os 18 e os 54 anos ( $M = 33,11$ ;  $DP = 9,85$ ). O estado civil dos bombeiros é composto maioritariamente por solteiros (23) e as suas habilitações literárias variam principalmente entre o ensino secundário (21) e o ensino básico (15), considerando que 6 dos inquiridos não responderam à questão.

#### **3.3. Procedimento**

Primeiramente foram contactados cinco quartéis de bombeiros na zona do Algarve, sendo que de um não foi obtida qualquer resposta e outro forneceu permissão para a recolha dos dados, embora não estivesse interessado em participar no estudo. No

total, apenas três forneceram permissão para a recolha dos dados, demonstrando-se interessados em participar nesta investigação. Contudo, desses três apenas foram recolhidos dados em dois quarteis, os dois quarteis de bombeiros de Faro.

A recolha dos dados passou pelo preenchimento de um questionário a ser colocado numa caixa fechada a cadeado, imediatamente após o seu preenchimento, garantindo o anonimato e confidencialidade dos dados dos participantes. Para tal, o contacto com os bombeiros foi feito presencialmente pelo investigador, apelando ao preenchimento voluntário e esclarecendo qualquer questão ou dúvida no momento.

Nos quarteis de faro, o trabalho dos bombeiros funciona por turnos rotativos de 12h, em que as equipas alternam de manhã e à noite (às 8h e às 20h). Este foi o momento aproveitado, de modo a recolher o maior número de dados no menor tempo possível. Assim, a cada quartel de bombeiros realizaram-se cerca de quatro deslocações, durante a noite, devido à disponibilidade do investigador. Todavia, apesar de o contacto ser presencial nunca foram conseguidos dados da totalidade dos bombeiros. Isto ocorreu pela razão de os bombeiros se encontrarem a trabalhar durante a recolha dos dados, motivo pelo qual muitos se recusaram a participar. Além disso, no caso dos Bombeiros Voluntários de Faro, além de trabalharem por turnos, os bombeiros também trabalham por disponibilidade, estando ocupados também por outros trabalhos (remunerados), o que implica que nem sempre têm disponibilidade para estar presentes nos turnos da sua equipa de trabalho, no quartel. Todas estas razões tornaram a recolha de dados muito difícil e morosa.

Após a recolha de todos os questionários verificou-se o acesso a dados de cerca de metade dos bombeiros, em ambos os quarteis. Seguidamente os dados foram inseridos no programa de análise estatística *IBM SPSS Statistics 22*.

### **3.4. Instrumentos**

Devido à natureza do trabalho dos bombeiros, o trabalho em emergência, não foi possível realizar uma observação direta, pelo que optámos pela avaliação da percepção dos bombeiros sobre o Fluxo no trabalho em equipa, utilizando instrumentos de autopreenchimento.

*O Fluxo durante o Trabalho em Equipa.* Foi utilizada a escala desenvolvida para Laneiro (2011) para medir o Fluxo durante o Trabalho em Equipa. Esta escala é uma

adaptação da escala The Flow State Scale (Jackson & Marsh, 1996) ao Fluxo durante o Trabalho em Equipa. Esta escala é composta de 36 itens, divididos em 9 subescalas, de 4 itens cada uma. Para responder às questões foi utilizada uma escala de *likert* de 7 pontos, de 1 (*Discordo Muito*) a 7 (*Concordo Muito*).

Inicialmente os itens foram escritos no passado, porque é suposto que a escala seja preenchida depois da realização do trabalho. Devido aos constrangimentos ligados ao presente estudo, os itens foram formulados no presente indicativo.

A primeira subescala diz respeito ao Balanço entre desafio e competência (“Durante o trabalho em equipa, quando me sinto desafiado(a), acredito que as minhas competências me permitem ultrapassar o desafio”); a segunda subescala refere-se à Fusão entre ação e consciência (“Tenho um desempenho automático durante o trabalho em equipa.”); a terceira subescala remete-se para Clareza de objetivos (“Sei o que quero alcançar, quando estou a trabalhar em equipa.”); a quarta subescala diz respeito ao Feedback imediato (“Quando trabalho em equipa tenho a perceção de que estou a ter um desempenho positivo, na tarefa que estou a realizar.”); a quinta subescala refere-se à Concentração na tarefa em mãos (“Durante o trabalho em equipa estou totalmente concentrado(a).”); a sexta subescala remete para a Paradoxo de controlo (“Ao trabalhar em equipa tenho a sensação de controlo total.”); a sétima subescala diz respeito à Perda da autoconsciência (“Ao trabalhar em equipa não me preocupo com o que os outros possam estar a pensar sobre mim.”); a oitava subescala refere-se à Transformação do tempo (“Durante o trabalho em equipa parece que as coisas estão a acontecer em câmara lenta.”); a última escala remete para a Experiência autotélica (“Acho a experiência de trabalhar em equipa extremamente gratificante.”).

Relativamente à consistência interna desta escala os valores obtidos neste estudo foram os seguintes: Balanço entre desafio e competência  $\alpha=.87$ ; Fusão entre ação e consciência  $\alpha=.71$ ; Clareza de objetivos  $\alpha=.87$ ; Feedback imediato  $\alpha=.90$ ; Concentração na tarefa em mãos  $\alpha=.78$ ; Paradoxo de controlo  $\alpha=.89$ ; Perda da autoconsciência  $\alpha=.77$ ; Transformação do tempo  $\alpha=.56$ ; Experiência autotélica  $\alpha=.84$ . Todos os valores se demonstraram satisfatórios significativamente, com exceção da subescala “Transformação do tempo”, que, por este motivo não foi utilizada neste estudo.

*A Perceção do Trabalho em Equipa.* Neste estudo foi realizada a tradução e a adaptação à língua portuguesa e ao trabalho em equipa da escala *Team Perception Questionnaire* de Battles e King, construída em 2010. Como a versão original é adaptada ao sector da saúde, os itens foram modificados de forma a representarem o

trabalho em equipa de uma forma geral. A escala original é constituída por 35 itens divididos em 5 subescalas, com 7 itens cada uma. Contudo, nesta adaptação apenas foram utilizadas 4 subescalas, em que uma sofreu a redução de um item. Assim, as escalas utilizadas foram: Estrutura da equipa, com uma consistência interna original de .89 (“A equipa partilha informações, de modo a facilitar o tempo da tomada de decisão.”); Liderança, com uma consistência interna original de .95 (“O meu supervisor considera a opinião dos funcionários na tomada de decisões.”); Monitorização da situação, com uma consistência interna original de .91 (“Os membros da equipa antecipam as necessidades uns dos outros.”); e por fim, a subescala de Suporte Mútuo, que sofreu a redução de um item, com uma consistência interna original de .90 (“Os membros da equipa ajudam-se mutuamente quando estão sobrecarregados de trabalho.”). Para a resposta a este instrumento foi utilizada uma escala de *likert* de 7 pontos, de 1 (*Discordo muito*) a 7 (*Concordo muito*). Os valores de consistência interna das subescalas apurados neste estudo foram bastante próximos aos da escala original. Estrutura da equipa  $\alpha=.88$ ; Liderança  $\alpha=.94$ ; Monitorização da situação  $\alpha=.92$ ; Suporte Mútuo  $\alpha=.91$ .

*O Engagement no Trabalho.* Utilizámos uma adaptação para português da versão reduzida do UWES – Questionário do Bem-Estar e Trabalho, realizada pelos autores originais (Schaufeli & Bakker, 2003), disponibilizada no seu *site* ([http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES\\_P\\_9.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_P_9.pdf).) Esta escala é constituída por 9 itens, agrupados em 3 subescalas, cada uma composta de 3 itens. A primeira subescala diz respeito ao Vigor (“Sou forte e vigoroso no meu trabalho.”); a segunda subescala remete para a Dedicção (“O meu trabalho inspira-me.”); a última subescala refere-se à Absorção (“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.”). Para responder a esta escala foi utilizada uma escala de *likert* de 7 pontos, de 1 (*Nunca/Nenhuma vez*) a 7 (*Sempre/Todos os dias*). Relativamente à consistência interna, neste estudo foram obtidos os seguintes valores para as subescalas Vigor  $\alpha=.69$ ; Dedicção  $\alpha=.82$ ; Absorção  $\alpha=.88$ . O valor de *alpha de cronbach* da escala original é de .91.

*A Eficácia no Trabalho.* Foram utilizadas duas escalas, ambas com uma escala tipo *likert* de 7 pontos como opção de resposta, de 1 (*Discordo muito*) a 7 (*Concordo muito*). A primeira foi a escala de Desempenho Individual, uma versão



criada por Luís (2012) a partir de uma adaptação apresentada por Boles e colaboradores em 2001, das escalas originais de Kohli, Shervani e Challagalla (1998) e de Sujan, Weitz e Kumar (1994). Esta escala é composta por 8 itens, dos quais apenas 5 foram utilizados neste estudo, como exemplos “Cumpro, eficazmente, as minhas metas de desempenho nas tarefas que desenvolvo”; “Sinto que possuo bons conhecimentos sobre os diversos processos em que estou envolvido (a)”. Em relação à consistência interna da escala da versão de Luís (2012), é possível afirmar que na sua totalidade, com a constituição de 8 itens, o valor de *alpha de cronbach* varia entre .84 e .88. Neste estudo a consistência interna foi de .90. A segunda foi a escala de Eficácia da Equipa, desenvolvida neste estudo com base na escala anterior, sendo apenas uma adaptação para a equipa. Este instrumento é composto de 5 itens, como exemplos “A equipa cumpre eficazmente as metas de desempenho nas tarefas que desenvolve”; “A equipa cumpre eficazmente as metas de desempenho nas tarefas que desenvolve”. O *alpha de cronbach* demonstrou-se satisfatório,  $\alpha=.94$ .

*A Satisfação no Trabalho.* Foram utilizadas duas escalas, uma remetente para a medição da satisfação a nível pessoal e outra a nível da equipa. Para ambas, como opções de resposta foi utilizada uma escala tipo *likert* de 7 pontos, de 1 (*Discordo muito*) a 7 (*Concordo muito*). A primeira foi a escala para medição da Satisfação Pessoal no Trabalho em Equipa, que foi construída neste estudo, sendo composta de apenas dois itens (“Estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo”; “Estou contente com o trabalho que realizo.”). Esta escala apresentou um *alpha de cronbach* de .89. A segunda foi a versão portuguesa (Luís, 2012) da escala de Satisfação dos Membros da Equipa desenvolvida por Champion, Paper e Medsker, em 1996. A versão portuguesa da escala possui três itens, mas foram utilizados apenas dois neste estudo (“Estou satisfeito(a) com a forma como eu e os meus colegas trabalhamos juntos.”; “Estou satisfeito(a) com o trabalho realizado pela equipa.”). Relativamente à consistência interna desta escala, é possível afirmar que o *alpha de cronbach* é equivalente a .94. Já o valor apurado neste estudo é bastante próximo,  $\alpha=.95$ .

## 4. Resultados

### 4.1. Análises descritivas das escalas

Após a inserção de todos os dados foi analisada a fiabilidade e a consistência interna de todas as escalas constituintes do instrumento, através do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Constatando-se assim que, com exceção da variável “Transformação do Tempo  $\alpha=.56$ ”, todas as variáveis possuíram um valor de *alpha de cronbach* entre .69 e .94, o que revela que possuem uma confiabilidade satisfatória, sendo passíveis de serem utilizadas neste estudo.

A partir da tabela 4.1 é possível observar que quatro variáveis possuem uma consistência interna aceitável, entre .69 e .78. A maioria das variáveis, possui uma consistência interna alta, entre .82 e .90. Por último, seis das variáveis possui um *alpha de cronbach* superior a .90, entre .91 e .95, o que revela uma consistência interna muito alta. De acordo com Maroco (2007) a consistência interna é definida, neste caso o Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), consoante os seguintes critérios: muito boa ( $> 0.9$ ), boa (0.8 - 0.9), razoável (0.7 - 0.8), fraca (0.6 - 0.7) e muito fraca ( $< 0.6$ ).

### 4.2. Correlações entre as variáveis

A tabela 4.2, demonstra que não existem correlações negativas entre as variáveis, e que todas são significativas, com exceção de duas correlações mantidas entre a “perda da autoconsciência” e duas variáveis respeitantes ao *Engagement*, o “vigor” ( $r = .15$ ) e a “dedicação” ( $r = .25$ ). A tabela de correlações demonstra que existem várias correlações de grandes magnitudes entre as variáveis em estudo. Entre as dimensões do Fluxo existem muitas correlações de intensidades moderada, forte e muito forte. Em geral, as dimensões do Fluxo possuem um coeficiente de correlação de *Pearson* variante entre  $r=.33$  a  $r = .90$ .

**Tabela 4.1**Estatísticas descritivas e *Alpha de Cronbach* relativos às variáveis intervenientes no estudo

|   | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | Assimetria | <i>Alpha de Cronbach</i> |
|---|----|--------|--------|-------|---------------|------------|--------------------------|
| <b>Engagement (Global)</b>                | 46 | 3.00   | 6.89   | 5.62  | 0.96          | -0.85      | 0.92                     |
| <b>Vigor (Eng)</b>                        | 45 | 3.00   | 7.00   | 5.32  | 0.99          | -0.50      | 0.69                     |
| <b>Dedicação (Eng)</b>                    | 46 | 3.33   | 7.00   | 5.93  | 1.05          | -0.88      | 0.82                     |
| <b>Absorção (Eng)</b>                     | 46 | 2.67   | 7.00   | 5.58  | 1.09          | -0.78      | 0.88                     |
| <b>Liderança (PTE)</b>                    | 46 | 1.29   | 7.00   | 4.84  | 1.36          | -0.85      | 0.94                     |
| <b>Est. equipa (PTE)</b>                  | 46 | 3.43   | 7.00   | 5.68  | 0.92          | -0.51      | 0.88                     |
| <b>Mon. situação (PTE)</b>                | 46 | 2.57   | 7.00   | 5.39  | 1.01          | -0.62      | 0.92                     |
| <b>Sup. Mútuo (PTE)</b>                   | 46 | 2.50   | 7.00   | 5.59  | 1.19          | -0.81      | 0.91                     |
| <b>Bal. desafio e competência (Fluxo)</b> | 46 | 3.75   | 7.00   | 5.66  | 0.88          | -0.16      | 0.87                     |
| <b>F. ação e consciência (Fluxo)</b>      | 46 | 3.33   | 7.00   | 5.40  | 0.89          | -0.22      | 0.71                     |
| <b>Clareza de objetivos (Fluxo)</b>       | 46 | 3.75   | 7.00   | 5.78  | 0.92          | -0.59      | 0.87                     |
| <b>Feedback imediato (Fluxo)</b>          | 46 | 3.25   | 7.00   | 5.61  | 1.03          | -0.46      | 0.90                     |
| <b>Paradoxo de controlo (Fluxo)</b>       | 46 | 3.50   | 7.00   | 5.39  | 1.02          | -0.28      | 0.89                     |
| <b>Concentração (Fluxo)</b>               | 46 | 3.50   | 7.00   | 5.54  | 0.98          | -0.05      | 0.78                     |
| <b>Perda autoconsciência (Fluxo)</b>      | 46 | 1.00   | 7.00   | 4.48  | 1.38          | -0.01      | 0.77                     |
| <b>Experiência autotélica (Fluxo)</b>     | 46 | 3.00   | 7.00   | 5.51  | 1.01          | -0.49      | 0.84                     |
| <b>Satisfação pessoal</b>                 | 45 | 3.00   | 7.00   | 5.91  | 1.16          | -1.06      | 0.89                     |
| <b>Satisfação da equipa</b>               | 45 | 2.00   | 7.00   | 5.63  | 1.27          | -1.02      | 0.95                     |
| <b>Eficácia individual</b>                | 45 | 3.40   | 7.00   | 5.65  | 0.85          | -0.48      | 0.90                     |
| <b>Eficácia da equipa</b>                 | 46 | 2.60   | 7.00   | 5.65  | 1.04          | -0.79      | 0.94                     |

Eng (*Engagement*)

PTE (Perceção do trabalho em equipa)

Entre as variáveis do *Engagement* e do Fluxo existem maioritariamente correlações de moderada intensidade, sendo as mais elevadas: “fusão entre ação e consciência” com “dedicação” ( $r = .60$ ), e com “absorção” ( $r = .56$ ); “clareza de objetivos” com “absorção” ( $r = .59$ ); “vigor” com “paradoxo de controlo” ( $r = .59$ ), e com “balanço entre desafio e competência” ( $r = .55$ ). Contudo é de ressaltar a existência de oito correlações de intensidade forte, tais como, sendo as mais fortes: “experiência autotélica” com “dedicação” ( $r = .78$ ), com “vigor” ( $r = .70$ ) e com “absorção” ( $r = .66$ ); e “clareza de objetivos” com “dedicação” ( $r = .65$ ).

A tabela 4.3 é referente às correlações mantidas entre as variáveis do Fluxo e da Perceção do Trabalho em equipa. Não existem correlações negativas e todas são significativas, com exceção de três, entre a variável “perda da autoconsciência” e três variáveis da Perceção do trabalho em equipa “estrutura da equipa” ( $r = .09$ ), “monitorização da situação” ( $r = .20$ ) e “suporte mútuo” ( $r = .19$ ).

Esta tabela de correlações revela-se bastante semelhante à analisada anteriormente por possuir na sua maioria correlações de intensidade moderada, sendo de enfatizar: “experiência autotélica” com “suporte mútuo” ( $r = .60$ ) e com “liderança” ( $r = .57$ ); “*feedback* imediato” com “estrutura da equipa” ( $r = .58$ ); e “monitorização da situação” com “balanço entre desafio e competência” ( $r = .58$ ), e com “fusão entre ação e consciência” ( $r = .57$ ). Em menor número mas de grande relevância são as correlações de forte intensidade, sendo as mais fortes:

As restantes correlações de forte intensidade verificam-se entre as variáveis do Fluxo e da Perceção do trabalho em equipa, destacando-se: “clareza de objetivos” com “monitorização da situação” ( $r = .74$ ), e com “estrutura da equipa” ( $r = .69$ ); “*feedback* imediato” com “monitorização da situação” ( $r = .70$ ), e com “suporte mútuo” ( $r = .70$ ); e “concentração na tarefa em mãos” e “suporte mútuo” ( $r = .66$ ).

**Tabela 4.2**Tabela de Correlações de *Pearson* entre as variáveis do Fluxo e do *Engagement*.

|     | V     | D     | A     | BDC   | FAC   | CO    | FI    | SC    | CTM   | PA   | EA |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|----|
| V   | -     |       |       |       |       |       |       |       |       |      |    |
| D   | .80** | -     |       |       |       |       |       |       |       |      |    |
| A   | .73** | .83** | -     |       |       |       |       |       |       |      |    |
| BDC | .55** | .61** | .49** | -     |       |       |       |       |       |      |    |
| FAC | .50** | .60** | .56** | .77** | -     |       |       |       |       |      |    |
| CO  | .52** | .65** | .59** | .82** | .80** | -     |       |       |       |      |    |
| FI  | .63** | .62** | .51** | .82** | .77** | .90** | -     |       |       |      |    |
| PC  | .59** | .61** | .50** | .80** | .75** | .85** | .90** | -     |       |      |    |
| CTM | .50** | .54** | .43** | .83** | .73** | .89** | .88** | .85** | -     |      |    |
| PA  | .15   | .25   | .31*  | .37*  | .53** | .38*  | .39** | .51** | .34*  | -    |    |
| EA  | .70** | .78** | .66** | .84** | .77** | .79** | .78** | .74** | .72** | .33* | -  |

\*p&lt;0.05. \*\* p&lt; 0.01

V (Vigor – Engagement); D (Dedicação – Engagement); A (Absorção – Engagement); BDC (Balanço entre desafio e competência – Fluxo); FAC (Fusão entre ação e consciência - Fluxo); CO (Clareza de objetivos - Fluxo); FI (Feedback imediato - Fluxo); PC (Paradoxo de controle - Fluxo); CTM (Concentração na tarefa em mãos - Fluxo); PA (Perda da autoconsciência - Fluxo); EA (Experiência autotélica - Fluxo).

**Tabela 4.3**

Tabela de Correlações de *Pearson* entre as variáveis do Fluxo e da Percepção do trabalho em equipa.

|            | <b>L</b> | <b>EE</b> | <b>MS</b> | <b>SM</b> | <b>BDC</b> | <b>FAC</b> | <b>CO</b> | <b>FI</b> | <b>SC</b> | <b>CTM</b> | <b>PA</b> | <b>EA</b> |
|------------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| <b>L</b>   | -        |           |           |           |            |            |           |           |           |            |           |           |
| <b>EE</b>  | .55**    | -         |           |           |            |            |           |           |           |            |           |           |
| <b>MS</b>  | .49**    | .77**     | -         |           |            |            |           |           |           |            |           |           |
| <b>SM</b>  | .59**    | .71**     | .83**     | -         |            |            |           |           |           |            |           |           |
| <b>BDC</b> | .43**    | .53**     | .58**     | .53**     | -          |            |           |           |           |            |           |           |
| <b>FAC</b> | .56**    | .55**     | .57**     | .51**     | .77**      | -          |           |           |           |            |           |           |
| <b>CO</b>  | .50**    | .69**     | .74**     | .66**     | .82**      | .80**      | -         |           |           |            |           |           |
| <b>FI</b>  | .54**    | .58**     | .70**     | .70**     | .82**      | .77**      | .90**     | -         |           |            |           |           |
| <b>PC</b>  | .55**    | .56**     | .61**     | .64**     | .80**      | .75**      | .85**     | .90**     | -         |            |           |           |
| <b>CTM</b> | .44**    | .62**     | .65**     | .66**     | .83**      | .73**      | .89**     | .88**     | .85**     | -          |           |           |
| <b>PA</b>  | .42**    | .09       | .20       | .19       | .37*       | .53**      | .38*      | .39**     | .51**     | .34*       | -         |           |
| <b>EA</b>  | .57**    | .63**     | .61**     | .60**     | .84**      | .77**      | .79**     | .78**     | .74**     | .72**      | .33*      | -         |

\*p<0.05. \*\* p< 0.01

L (Liderança – Percepção do trabalho em equipa); EE (Estrutura da equipa - Percepção do trabalho em equipa); MS (Monitorização da situação - Percepção do trabalho em equipa); SM (Suporte mútuo - Percepção do trabalho em equipa); BDC (Balanço entre desafio e competência – Fluxo); FAC (Fusão entre ação e consciência - Fluxo); CO (Clareza de objetivos - Fluxo); FI (Feedback imediato - Fluxo); PC (Paradoxo de controlo - Fluxo); CTM (Concentração na tarefa em mãos - Fluxo); PA (Perda da autoconsciência - Fluxo); EA (Experiência autotélica - Fluxo).

**Tabela 4.4**Correlações de *Pearson* entre as variáveis do Fluxo e da Satisfação e Eficácia no trabalho

|            | SP    | SE    | EI    | EDE   | BDC   | FAC   | CO    | FI    | SC    | CTM   | PA   | EA |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|----|
| <b>SP</b>  | -     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |    |
| <b>SE</b>  | .64** | -     |       |       |       |       |       |       |       |       |      |    |
| <b>EI</b>  | .81** | .67** | -     |       |       |       |       |       |       |       |      |    |
| <b>EDE</b> | .57** | .88** | .68** | -     |       |       |       |       |       |       |      |    |
| <b>BDC</b> | .71** | .56** | .69** | .57** | -     |       |       |       |       |       |      |    |
| <b>FAC</b> | .68** | .57** | .72** | .69** | .77** | -     |       |       |       |       |      |    |
| <b>CO</b>  | .70** | .74** | .78** | .77** | .82** | .80** | -     |       |       |       |      |    |
| <b>FI</b>  | .72** | .71** | .81** | .69** | .82** | .77** | .90** | -     |       |       |      |    |
| <b>PC</b>  | .74** | .62** | .78** | .63** | .80** | .75** | .85** | .90** | -     |       |      |    |
| <b>CTM</b> | .63** | .68** | .72** | .69** | .83** | .73** | .89** | .88** | .85** | -     |      |    |
| <b>PA</b>  | .24   | .23   | .40** | .35*  | .37*  | .53** | .38*  | .39** | .51** | .34*  | -    |    |
| <b>EA</b>  | .80** | .63** | .70** | .67** | .84** | .77** | .79** | .78** | .74** | .72** | .33* | -  |

\*p&lt;0.05. \*\* p&lt; 0.01

SP (Satisfação pessoal – Satisfação no trabalho); SE (Satisfação da equipa – Satisfação no trabalho); EI (Eficácia individual – Eficácia no trabalho); EDE (Eficácia da equipa – Eficácia no trabalho); BDC (Balanço entre desafio e competência – Fluxo); FAC (Fusão entre ação e consciência - Fluxo); CO (Clareza de objetivos - Fluxo); FI (Feedback imediato - Fluxo); PC (Paradoxo de controlo - Fluxo); CTM (Concentração na tarefa em mãos - Fluxo); PA (Perda da autoconsciência - Fluxo); EA (Experiência autotélica - Fluxo).

A tabela 4.4 diz respeito às variáveis do Fluxo, da Satisfação e da Eficácia no trabalho. Nesta tabela é possível observar que, mais uma vez, não existem correlações

negativas e que apenas existem duas correlações não significativas: “perda da autoconsciência” com “satisfação pessoal” ( $r = .24$ ) e “perda da autoconsciência” com “satisfação da equipa” ( $r = .23$ ).

Por outro lado, são de enfatizar as correlações de grande magnitude existentes. Apenas existe uma correlação de intensidade muito forte entre as variáveis do Fluxo e as outras variáveis: “feedback imediato” com “eficácia individual” ( $r = .81$ ). Já em relação às correlações de intensidade forte, observa-se claramente que compõem quase a totalidade da tabela, evidenciando-se as mais intensas, nomeadamente: “experiência autotélica” com “satisfação pessoal” ( $r = .80$ ), “eficácia da equipa” com “clareza de objetivos” ( $r = .77$ ), “eficácia individual” com “clareza de objetivos” ( $r = .78$ ), e com “paradoxo de controlo” ( $r = .78$ ).

Por último, nesta tabela de correlações existem apenas quatro correlações de intensidade moderada: “eficácia da equipa” com “satisfação pessoal” ( $r = .57$ ), “balanço entre desafio e competência” e “satisfação da equipa” ( $r = .56$ ), “eficácia da equipa” e “balanço entre desafio e competência” ( $r = .57$ ), “fusão entre ação e consciência” e “satisfação da equipa” ( $r = .57$ ).

### **4.3. Regressões entre as variáveis em estudo**

As análises preliminares demonstraram que o tipo de bombeiro (voluntário vs profissional) não é um preditor significativo das dimensões do fluxo em conjunto com as variáveis “liderança”, “estrutura da equipa” e *engagement* global”, visto que os níveis de significância são todos inferiores a 0.05.

Após estas análises foram encontrados problemas de multicolinearidade, correlações demasiado fortes entre dimensões da mesma variável, neste caso entre as dimensões do *Engagement* e entre as dimensões da Perceção do trabalho em equipa.

Desta forma, e para contrariar esta problemática, foi decidido agregar as dimensões do *Engagement*, criando a variável “*Engagement* global”, com um *alpha de cronbach* de .92, possível de observar na tabela 4.1. Além disso, foi decidido utilizar, nas análises seguintes, apenas duas das dimensões da Perceção do trabalho em equipa como preditoras das dimensões do Fluxo, a “liderança” e a “estrutura da equipa”, pelo facto de as outras duas dimensões (“monitorização da situação” e “suporte mútuo”) manterem entre si uma correlação muito forte,  $r = .82$ .



Deste modo, foi decidido realizar oito modelos de regressão múltipla, com as variáveis independentes *Engagement* global, Liderança e Estrutura da Equipe, sendo a variável dependente cada dimensão do Fluxo utilizada neste estudo: Balanço entre desafio e competência, Fusão entre ação e consciência, Clareza de objetivos, *Feedback* imediato, Paradoxo de controlo, Concentração na tarefa em mãos, Perda da autoconsciência e Experiência autotética.

Em conjunto, as variáveis independentes do modelo 1 explicam 40% do Balanço entre desafio e competência. Contudo, é possível observar que, das variáveis independentes, apenas o *Engagement* global é um preditor significativo do Balanço entre desafio e competência ( $\beta = 0.42$ ;  $p < 0.05$ ), isto significa que quanto mais os participantes experienciam *Engagement*, durante o trabalho em equipa, maior é a sua perceção relativamente à existência de um balanço entre o desafio que lhes é apresentado e a competência que julgam possuir para o enfrentar.

O modelo 2 também se verifica significativo, no qual o contributo conjunto das variáveis independentes explica 46% da Fusão entre ação e consciência. Individualmente, apenas uma das variáveis independentes prediz significativamente a variável dependente, novamente o *Engagement* global, ( $\beta = 0.32$ ;  $p < 0.05$ ). O que significa que quanto mais os participantes experienciam *Engagement*, mais sentem que estão tão envolvidos no trabalho que a atividade se torna espontânea, quase automática, deixando de estar conscientes de si mesmos e das suas ações durante o trabalho em equipa.

O modelo 3 demonstra-se significativo, verificando-se que as variáveis independentes contribuem conjuntamente, em 55%, para a explicação da Clareza de objetivos. Separadamente verifica-se que tanto o *Engagement* global como a Estrutura da equipa são preditores significativos da variável dependente, sendo que a variável Estrutura da equipa possui uma maior contribuição na predição da Clareza de objetivos ( $\beta = 0.46$ ;  $p < 0.01$ ) do que o *Engagement* global ( $\beta = 0.31$ ;  $p < 0.05$ ). Desta forma, quanto mais os participantes experienciam *Engagement* e mais percecionam a estrutura da sua equipa como sendo eficaz, na medida em que são responsabilizados pelas suas ações, partilham informação para facilitar a tomada de decisão, compreendem o seu papel e as suas responsabilidades e essencialmente funcionam com um elevado nível de eficiência; mais reconhecem possuir objetivos claros, para o desempenho do seu trabalho.

**Tabela 4.5****Modelos de Regressões Múltiplas**

|   | B     | Erro-padrão | $\beta$ | T               |
|---|-------|-------------|---------|-----------------|
| <b>Modelo 1: Balanço entre desafio e competência</b> $R^2 = 0.40$ ; $R^2_{ajust} = 0.35$ $F(3.42) = 9.14^{***}$ |       |             |         |                 |
| Constante   | 2.09  | 0.72        |         | 2.92**          |
| <i>Engagement</i> global  | 0.38  | 0.15        | 0.42    | 2.53*           |
| Liderança   | 0.04  | 0.09        | 0.06    | 0.36 <i>ns</i>  |
| Estrutura da equipa   | 0.22  | 0.15        | 0.23    | 1.43 <i>ns</i>  |
| <b>Modelo 2: Fusão entre ação e consciência</b> $R^2 = 0.46$ ; $R^2_{ajust} = 0.42$ $F(3.42) = 11.63^{***}$     |       |             |         |                 |
| Constante   | 1.75  | 0.70        |         | 2.52**          |
| <i>Engagement</i> global  | 0.30  | 0.15        | 0.32    | 2.01*           |
| Liderança   | 0.17  | 0.09        | 0.27    | 1.80 <i>ns</i>  |
| Estrutura da equipa   | 0.20  | 0.15        | 0.21    | 1.35 <i>ns</i>  |
| <b>Modelo 3: Clareza de objetivos</b> $R^2 = 0.55$ ; $R^2_{ajust} = 0.52$ $F(3.42) = 16.91^{***}$               |       |             |         |                 |
| Constante   | 1.26  | 0.65        |         | 1.94 <i>ns</i>  |
| <i>Engagement</i> global  | 0.30  | 0.14        | 0.31    | 2.18*           |
| Liderança   | 0.04  | 0.09        | 0.06    | 0.49 <i>ns</i>  |
| Estrutura da equipa   | 0.46  | 0.14        | 0.46    | 3.28**          |
| <b>Modelo 4: Feedback imediato</b> $R^2 = 0.48$ ; $R^2_{ajust} = 0.44$ $F(3.42) = 12.95^{***}$                  |       |             |         |                 |
| Constante   | 1.14  | 0.78        |         | 0.15 <i>ns</i>  |
| <i>Engagement</i> global  | 0.40  | 0.16        | 0.37    | 0.02*           |
| Liderança   | 0.15  | 0.11        | 0.19    | 0.19 <i>ns</i>  |
| Estrutura da equipa   | 0.27  | 0.17        | 0.24    | 0.12 <i>ns</i>  |
| <b>Modelo 5: Paradoxo de controlo</b> $R^2 = 0.46$ ; $R^2_{ajust} = 0.42$ $F(3.42) = 11.67^{***}$               |       |             |         |                 |
| Constante   | 1.15  | 0.79        |         | 1.45 <i>ns</i>  |
| <i>Engagement</i> global  | 0.36  | 0.17        | 0.34    | 2.14*           |
| Liderança   | 0.17  | 0.11        | 0.23    | 1.57 <i>ns</i>  |
| Estrutura da equipa   | 0.25  | 0.17        | 0.22    | 1.44 <i>ns</i>  |
| <b>Modelo 6: Concentração na tarefa em mãos</b> $R^2 = 0.42$ ; $R^2_{ajust} = 0.38$ $F(3.42) = 10.17^{***}$     |       |             |         |                 |
| Constante   | 1.38  | 0.78        |         | 1.77 <i>ns</i>  |
| <i>Engagement</i> global  | 0.21  | 0.16        | 0.21    | 1.30 <i>ns</i>  |
| Liderança   | 0.05  | 0.11        | 0.06    | 0.42 <i>ns</i>  |
| Estrutura da equipa   | 0.48  | 0.17        | 0.45    | 2.87**          |
| <b>Modelo 7: Perda da autoconsciência</b> $R^2 = 0.21$ ; $R^2_{ajust} = 0.16$ $F(3.42) = 3.81^*$                |       |             |         |                 |
| Constante   | 3.17  | 1.28        |         | 2.47*           |
| <i>Engagement</i> global  | 0.21  | 0.27        | 0.15    | 0.79 <i>ns</i>  |
| Liderança   | 0.48  | 0.18        | 0.48    | 2.71**          |
| Estrutura da equipa   | -0.39 | 0.28        | -0.26   | -1.41 <i>ns</i> |
| <b>Modelo 8: Experiência Autotélica</b> $R^2 = 0.64$ ; $R^2_{ajust} = 0.61$ $F(3.42) = 24.69^{***}$             |       |             |         |                 |
| Constante   | 0.42  | 0.64        |         | 0.65 <i>ns</i>  |
| <i>Engagement</i> global  | 0.60  | 0.14        | 0.57    | 4.46***         |
| Liderança   | 0.09  | 0.09        | 0.12    | 1.02 <i>ns</i>  |
| Estrutura da equipa   | 0.23  | 0.14        | 0.20    | 1.63 <i>ns</i>  |

Notes: \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ ; *ns* = não significativo

O quarto modelo verifica-se estatisticamente significativo, no qual as variáveis independentes, no seu conjunto, explicam 48% do *Feedback* imediato. Individualmente, apenas o *Engagement* global é preditor da variável dependente ( $\beta = 0.37$ ;  $p < 0.05$ ). Assim, quanto mais os participantes experienciam *Engagement* no trabalho em geral, mais admitem possuir um feedback imediato relativamente à sua performance durante o trabalho em equipa.

O modelo 5 apresenta-se significativo, verificando-se que as variáveis independentes, no seu conjunto explicam 46% da Paradoxo de Controlo. Por outro lado, após uma análise individual, é possível identificar o *Engagement* global como o único preditor significativo da variável dependente ( $\beta = 0.34$ ;  $p < 0.05$ ). O que indica que quanto mais os participantes experienciam *Engagement*, mais afirmam possuir uma sensação de controlo durante a realização do seu trabalho.

O modelo 6 é significativo estatisticamente e no seu conjunto, as variáveis independentes explicam 42% da Concentração na tarefa em mãos. Em oposição aos outros modelos anteriormente analisados, neste modelo a variável *Engagement* global não é um preditor significativo da variável dependente, sendo que a única variável independente que prediz de forma significativa a Concentração na tarefa em mãos é a Estrutura da equipa ( $\beta = 0.45$ ;  $p < 0.01$ ). Ou seja, quanto mais os participantes reconhecem possuir uma equipa com uma estrutura coesa e eficiente, mais concentrados estão nas suas tarefas, apenas conseguindo focar-se no trabalho que estão a desenvolver no momento.

O sétimo modelo é estatisticamente significativo e, conjuntamente, as variáveis independentes explicam 21% da Perda da autoconsciência. Contudo, separadamente, apenas a Liderança é considerada um preditor significativo da variável dependente ( $\beta = 0.48$ ;  $p < 0.01$ ). Isto significa que quanto mais os participantes afirmam sentir liderança na orientação do seu trabalho, maior é a perda da sua autoconsciência, isto é, maior é a despreocupação com o que os outros possam pensar sobre si.

O último modelo é significativo estatisticamente e verifica-se que as variáveis independentes, no seu conjunto, explicam 64% da Experiência autotélica. Individualmente verifica-se que apenas o *Engagement* global é um preditor significativo da variável dependente ( $\beta = 0.57$ ;  $p < 0.001$ ). Isto indica que quanto mais os participantes experienciam *Engagement*, mais sentem que o seu trabalho é um fim em si mesmo, transmitindo-lhes gratificação apenas pelo ato de o realizarem.

## 5. Discussão dos Resultados

Os objetivos principais deste estudo foram determinar quais os preditores do Fluxo no trabalho em equipa, tendo em conta duas variáveis sugeridas: o *Engagement* e as características determinantes do funcionamento do trabalho em equipa.

As hipóteses foram globalmente confirmadas (ver tabela 5.1 para um resumo). O *Engagement* no trabalho foi uma das sugestões de um possível preditor do Fluxo no trabalho em equipa. Através das análises correlacionais foi possível observar que o *Engagement* (vigor, dedicação e absorção) mantém correlações positivas, moderadas e fortes com todas as subescalas do Fluxo (com exceção da Perda da autoconsciência), sendo a variável com que mantém correlações mais fortes, a Experiência autotélica.

Além das análises das correlações entre as variáveis em questão, também foram analisados modelos de regressão múltipla com o objetivo de verificar quais os preditores significativos das variáveis do Fluxo. Estes modelos vieram confirmar os resultados anteriormente obtidos nas análises correlacionais. O *Engagement* (global) foi incluído em todos os modelos, verificando-se um preditor significativo de seis das oito variáveis do Fluxo utilizadas nesta investigação (i.e., Balanço entre desafio e competência, Fusão entre ação e consciência, Clareza de objetivos, *Feedback* imediato, Paradoxo de Controlo e Experiência autotélica), verificando-se que explica uma maior percentagem da variável Experiência autotélica comparativamente com a predição das outras variáveis do Fluxo.

Todos estes resultados confirmam a hipótese 1, que afirmava que quanto maior for o *Engagement*, maior será a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa, já que a variável *Engagement* apresenta correlações intensas e é preditora da maioria das variáveis do Fluxo no trabalho em equipa.

Na nossa amostra, o *Engagement* é fortemente associado à Experiência autotélica no trabalho em equipa. Este resultado vai ao encontro de vários resultados de estudos feitos em contexto desportivo ou académico. Por exemplo, Hodge, Lonsdale e Jackson (2009) num estudo realizado acerca dos antecedentes e consequentes do *Engagement* nos atletas, analisaram a associação entre o *Engagement* nos atletas e o Fluxo, tanto a nível global como a nível dimensional. A nível global comprovaram a existência de uma correlação forte e positiva entre as variáveis. A nível dimensional apuraram a existência de uma correlação moderada a forte entre as dimensões de carácter

positivo de ambos os constructos: o entusiasmo (*Engagement* nos atletas) e experiência autotélica (Fluxo). Shernoff et al. (2003) realizaram um estudo acerca do *Engagement* em estudantes do ensino secundário, da perspectiva da experiência de Fluxo, no qual descobriram que estes dois fatores estão relacionados positivamente, ou seja, descobriram que atividades académicas intensas que potenciem emoções positivas (Fluxo) têm uma maior probabilidade de produzir *Engagement* nos estudantes.

A segunda variável apontada como um possível preditor do Fluxo no trabalho em equipa foi as características determinantes do funcionamento do trabalho em equipa, dimensões constituintes da variável Perceção do trabalho em equipa. Relativamente às associações entre a Perceção do trabalho em equipa (liderança, estrutura da equipa, suporte mútuo e monitorização da situação) e o Fluxo, através das análises correlacionais mais uma vez se comprovou que as correlações mantidas entre as variáveis são todas positivas e na sua maioria moderadas e fortes, o que comprova a segunda hipótese (i.e., Quanto melhor a percepção do Trabalho em Equipa - liderança, estrutura da equipa, suporte mútuo e monitorização da situação -, maior a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa).

A correlação mais forte encontrada foi entre a Clareza de objetivos (Fluxo) e a Monitorização da situação (PTE). No trabalho em equipa, se as atividades a realizar possuírem objetivos claros e inequívocos é muito mais fácil para os bombeiros conseguirem avaliar, compreender e atuar sobre elas. Apoando este resultado, Seibert, Silver e Randolph (2004) realizaram um estudo que relacionou o *empowerment*, a performance e a satisfação e como resultados apuraram que a existência de objetivos claros facilita a coordenação de equipas em meio laboral.

Outra correlação relevante de intensidade forte foi observada entre o *Feedback* imediato (Fluxo) e a Monitorização da situação (PTE). Este era um resultado expectável, já que durante o trabalho em equipa, se os bombeiros estiverem a realizar uma atividade que lhes forneça um *feedback* imediato sobre o seu desempenho é mais fácil para os mesmos, a partir daí, alterarem o seu comportamento, de forma a melhorar o seu desempenho. Corroborando, Butler e Winne (1995) realizaram um estudo acerca do *feedback* e da aprendizagem autorregulada. Neste estudo os autores demonstraram que atividades que proporcionem *feedback* acerca do desempenho do sujeito são atividades passíveis de serem autorreguladas pelo mesmo.

A última correlação relevante entre as variáveis do Fluxo e da Perceção do trabalho em equipa foi encontrada entre o *Feedback* imediato e o Suporte mútuo, respetivamente. O trabalho em equipa é assim designado por se caracterizar pela contribuição conjunta dos seus membros na tentativa de atingir uma meta em comum, sendo necessários entreaajuda e companheirismo para alcançar o êxito. Se durante a execução das tarefas atribuídas à equipa os seus membros dialogarem sobre as dificuldades sentidas no momento e tiverem atenção às necessidades e desempenho uns dos outros, é mais fácil para cada um ajustar o nível de colaboração necessário em cada situação, através da avaliação e compreensão do ambiente envolvente.

Em relação à análise das regressões múltiplas, apenas algumas das variáveis da perceção do Trabalho em equipa fizeram parte dos modelos de predição das variáveis do Fluxo, devido a problemas de multicolinearidade entre as subescalas, as variáveis Estrutura da equipa e Liderança. Assim, a variável Estrutura da equipa verificou-se um preditor significativo de duas das variáveis do Fluxo, com um contributo de explicação bastante semelhante: Clareza de objetivos (46%) e Concentração na tarefa em mãos (45%). Uma equipa bem estruturada procura designar objetivos a atingir, bem como atribuir papéis aos seus membros constituintes e manter presente a sua responsabilidade, o que aumenta o foco da equipa nas tarefas a realizar. Em relação à variável Liderança, será analisado o seu contributo a nível da predição do Fluxo mais à frente.

Como objetivos secundários pretendemos analisar a intensidade das associações do Fluxo no trabalho em equipa com duas variáveis propostas: a Eficácia e a Satisfação no trabalho. Relativamente ao nível pessoal da Eficácia existiram três correlações bastante significativas em termos de intensidade e apenas uma correlação de mais destaque em relação à Eficácia da equipa. Em geral todas as correlações foram de magnitude moderada e forte, o que confirma a hipótese 3 (elevados níveis de Fluxo no trabalho em equipa, originam elevados níveis de Eficácia, tanto a nível pessoal como a nível da equipa).

A nível pessoal a Eficácia manteve uma correlação muito forte com o *Feedback* imediato. Como explicitado anteriormente, se durante o trabalho em equipa os bombeiros conseguirem obter informação acerca do seu desempenho é-lhes mais fácil ajustar o seu comportamento para alcançar os objetivos pretendidos, obtendo eficácia.

No contexto da aprendizagem autorregulada Butler e Winne (1995) com base em variados estudos, (Bangert-Drowns, Kulik, Kulik & Morgan, 1991; Kulhavy & Stock, 1989; Meyer, 1986) afirmaram que a existência de *feedback* externo potencia a eficácia da aprendizagem.

A variável Clareza de objetivos possuiu duas correlações de forte intensidade com a Eficácia pessoal e a Eficácia da equipa. No contexto do trabalho em equipa é importante que cada membro compreenda o que é necessário fazer para resolver a situação e, que de uma forma geral, todos tenham a mesma perceção da melhor forma de proceder para atingir a eficácia. Seibert et al. (2004) construíram um modelo constituído das variáveis *empowerment*, performance e satisfação, em contexto de trabalho, e através das análises posteriores descobriram também que, entre outros fatores, a clareza de objetivos potencia um trabalho em equipa mais eficaz.

A última correlação a destacar mantém-se entre a Eficácia pessoal e o Paradoxo de controlo. Para serem eficazes no trabalho que desenvolvem os bombeiros necessitam de desenvolver autoconfiança e coragem. Estas características alcançam-se através da crença de que lhes é possível atuar em qualquer situação de risco e atingir o sucesso, isto é, que conseguem de certa forma controlar todas as situações de emergência a que são submetidos.

Salanova et al. (2014) comprovaram, de uma forma geral, estes resultados. Os autores realizaram um estudo no qual apuraram que a crença de eficácia coletiva prediz a ocorrência de Fluxo ao longo do tempo. Além disso, referiram que também é possível a ocorrência do fenómeno inverso, ou seja, a sensação de Fluxo coletivo também ser preditora da sensação de eficácia coletiva ao longo do tempo.

A outra variável apontada para uma análise da intensidade das associações mantidas com o Fluxo no trabalho em equipa foi a Satisfação no trabalho, a nível pessoal e com a equipa. As análises correlacionais demonstraram que todas as correlações são positivas, sendo a maioria de forte intensidade, estes resultados confirmam a veracidade da hipótese 4 (a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa, potencia o aumento da Satisfação, tanto a nível pessoal como a nível da equipa). Relativamente a cada nível de Satisfação (pessoal e da equipa) duas correlações se destacaram.

A nível pessoal, a correlação mais forte ocorreu com a Experiência autotélica (Fluxo), esta foi das correlações mais fortes encontradas neste estudo. Este é um

resultado previsível, na medida em que, a amostra utilizada neste estudo é composta maioritariamente por bombeiros voluntários que, tal como a designação indica, não recebem qualquer incentivo monetário para realizar o seu trabalho, apenas o fazem pelo prazer de ajudar o outro, o que lhes traz satisfação e vontade de continuar. Além disso, estes resultados também podem ser explicados tendo em conta as características de personalidade necessárias para o exercício desta função. A profissão de bombeiro (seja profissional ou voluntário) exige características como prazer em ajudar o outro, coragem para enfrentar situações de risco e tomada de decisão rápida em situações de emergência. Assim, sendo os bombeiros indivíduos que sentem prazer em ajudar o outro, são também pessoas altruístas, que realizam o seu trabalho com um fim em si mesmo, o que lhes causa bem-estar. Existe ainda outra perspetiva que pode ser adotada na explicação deste resultado, uma perspetiva biológica. É sabido que intrínseca e inconscientemente o indivíduo possui a necessidade de ajudar o outro em caso de risco de vida, mesmo sabendo que não vai receber nada em troca, o que de qualquer das formas lhe provoca uma sensação de satisfação. Isto ocorre, porque inconscientemente nos nossos genes sentimos o impulso de prolongar a nossa espécie, seja através da reprodução ou através do auxílio em caso de emergência.

Ainda a nível da Satisfação pessoal outra correlação que se demonstrou relevante em termos da sua magnitude foi com o Paradoxo de controlo. O Paradoxo de controlo é a perceção de que temos controlo sobre o mundo, ou seja, pensamos que, se realmente necessitarmos, conseguimos ter controlo sobre determinadas tarefas ou situações importantes para nós, quando efetivamente esse controlo é exterior a nós, mas apenas essa sensação de controlo traz-nos estabilidade, algo que consequentemente nos faz sentir bem. Rocha (1996) estudou a saúde no trabalho, identificando alguns fatores determinantes da mesma. A satisfação foi um dos fatores apontados como potenciador de um estado de saúde positivo. Além disso, esta variável manifestou uma relação positiva com a sensação de controlo sobre o processo de trabalho.

A nível da Satisfação da equipa existem duas correlações fortes a destacar, com a Clareza de objetivos e o *Feedback* imediato. Durante o trabalho em equipa, se a tarefa ou situação possuir objetivos claros e for de clara perceção, permitindo aos bombeiros a avaliação do seu desempenho, estes tendem a experienciar uma maior estabilidade e certeza das ações a realizar, o que lhes permite lidar melhor com a situação e atingir o sucesso, o que claramente traz uma sensação de bem-estar e satisfação.



Relativamente à uma associação global da Satisfação no trabalho com o Fluxo, Nielsen e Cleal (2010) investigaram as atividades e características do trabalho que são preditoras do Fluxo, distinguindo três: entusiasmo, contentamento e satisfação no trabalho. Os autores afirmaram ainda que a ocorrência de Fluxo a nível organizacional foi percebida como trazendo benefícios tanto à organização como aos seus colaboradores.

De uma perspectiva geral existiram questões a ressaltar na análise dos resultados. Através das análises descritivas das escalas, optámos por excluir uma das subescalas do Fluxo, a Transformação do tempo, por possuir uma confiabilidade baixa ( $\alpha = .56$ ). Uma possível justificação para este valor é a distribuição do trabalho dos bombeiros. Estes trabalham durante turnos de 12h e muitas vezes até de 24h, tempo durante o qual, para além das atividades de treino diárias, se mantêm no quartel até surgir uma emergência na qual tenham de intervir, situação que muitas vezes podem nem ocorrer durante alguns dias. Assim, durante a maior parte do tempo passado no trabalho os bombeiros não estão a desenvolver uma determinada tarefa de trabalho desafiante, para a qual necessitem de utilizar as suas capacidades. O que faz com que se apercebam da passagem do tempo, pelo facto de não estarem imersos numa tarefa que consuma a sua concentração e potencie as suas capacidades.

A análise das correlações de *Pearson* demonstrou que entre as variáveis em estudo e as dimensões do Fluxo todas as correlações são positivas e a grande maioria são moderadas e fortes, sendo que até existem algumas de magnitude muito forte, estes resultados só por si já são confirmatórios das quatro hipóteses definidas neste estudo.

Contudo, existiu uma variável do Fluxo que manteve correlações não significativas ou de significância fraca ou negligenciável com as outras variáveis, a Perda da autoconsciência. Por outro lado, após as análises aos modelos de regressão múltipla, em que a variável Perda da autoconsciência era dependente em oposição às variáveis *Engagement* global, Liderança e Estrutura da equipa, verificou-se que o seu único preditor significativo foi a Liderança.

Este resultado é bastante interessante do ponto de vista em que, sendo a Perda da autoconsciência a redução da preocupação com o *self* em oposição ao sentido relativamente ao estímulo em questão, faz sentido que esta variável se encontre a um nível reduzido, já que os bombeiros possuem um chefe de equipa que orienta todas as

suas atividades. Assim, como o líder é alguém que deve possuir um nível de autoconsciência elevado, de forma a melhor orientar as atividades desenvolvidas pela sua equipa, os membros constituintes da equipa ao serem orientados apresentam uma redução ou perda da sua autoconsciência. Ashley e Reiter-Palmon (2012) desenvolveram um estudo em que construíram uma nova escala de medição da autoconsciência no contexto da liderança, comprovando que a existência de elevados níveis desta variável promove uma liderança de sucesso.

**Tabela 5.1**

Resumo dos resultados

| Hipótese | Descrição  | Conclusão  | Resultado   |
|----------|--|------------|---|
| 1        | Quanto maior o <i>Engagement</i> (vigor, dedicação e absorção), maior a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa.  | Confirmada | Os bombeiros que têm maiores níveis de <i>Engagement</i> possuem maiores níveis de Fluxo (praticamente todas as dimensões, em destaque a Experiência autotélica – experiência gratificante).  |
| 2        | Quanto melhor a percepção do Trabalho em Equipa (liderança, estrutura da equipa, suporte mútuo e monitorização da situação), maior a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa. | Confirmada | Um trabalho com objetivos claros permite aos bombeiros monitorizar a situação da melhor forma.<br><br>Uma atividade que proporcione um <i>feedback</i> imediato possibilita aos bombeiros adequar os níveis de monitorização da situação e de suporte mútuo, entre si.  |
| 3        | Quanto maior a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa, maior a Eficácia (tanto a nível pessoal como a nível da equipa).  | Confirmada | Os bombeiros que sentem que têm controlo sobre o seu trabalho sentem-se mais eficazes a nível pessoal. Se percecionarem os objetivos do seu trabalho como claros sentem-se mais eficazes tanto a nível pessoal como a nível de equipa.<br><br>Além disso, se obtiverem um <i>feedback</i> imediato acerca do seu desempenho sentem-se mais eficazes a nível de equipa.    |
| 4        | Quanto maior a ocorrência da experiência de Fluxo no trabalho em equipa, maior a Satisfação (tanto a nível pessoal como a nível da equipa).  | Confirmada | Bombeiros que percecionam o seu trabalho como algo gratificante (experiência autotélica) e que sentem que possuem controlo sobre o mesmo, sentem-se mais satisfeitos (a nível pessoal).<br><br>Uma equipa de bombeiros sente-se mais satisfeita se os objetivos do seu trabalho forem claros e se conseguirem obter um <i>feedback</i> imediato acerca do seu desempenho. |

## 6. Limitações e Sugestões

Uma grande limitação deste estudo foi a amostra ser apenas constituída por bombeiros da cidade de Faro, devido a dificuldades de disponibilidade por parte dos quartéis de outras zonas do Algarve, como limitações na recolha dos dados, principalmente devido à organização do trabalho dos bombeiros (trabalho de emergência). Em termos de amostragem, o objetivo era possuir dados do maior número possível de quartéis de bombeiros do Algarve.

Assim, como sugestão para as próximas investigações a amostra deveria expandir-se ao maior número possível de quartéis de bombeiros do Algarve (ou de outra região do país) ou até mesmo, como sugestão mais ambiciosa, reunir dados do maior número possível de bombeiros de Portugal, tanto voluntários como profissionais. De forma a permitir analisar as diferenças dos dois tipos de bombeiro, já que neste estudo não houve diferenças significativas, e a conseguir fazer uma generalização à população de bombeiros Portugueses ou a uma determinada região do país.

O momento da recolha dos dados também foi um fator limitativo, devido aos bombeiros trabalharem em contexto de emergência. Pelo que, em vez de dados relativos às características do trabalho em equipa dos bombeiros, recolhidos através de observação direta, tivemos de utilizar as perceções dos bombeiros acerca do seu trabalho.

O objetivo inicial era recolher os dados em dois momentos, com dois questionários diferentes. Primeiramente, antes da realização da atividade, os bombeiros iriam preencher um questionário constituído pelas escalas do *Engagement* e da Perceção do trabalho em equipa. Após a intervenção na situação de risco (neste caso o objetivo seria recolher os dados seguidamente a um simulacro – pela possível maior disponibilidade dos bombeiros, comparativamente a uma emergência real) os bombeiros preencheriam o outro questionário com as escalas da Satisfação, da Eficácia e do Fluxo sentidos no momento da emergência.

Sendo o Fluxo uma experiência de curta duração de elevado bem-estar, concentração e envolvimento, para obter dados mais precisos acerca da sua ocorrência o indicado seria recolher os dados imediatamente após a realização da atividade a observar. Porque com o passar do tempo os sujeitos começam a esquecer o que sentiram no momento e, em vez de uma descrição mais objetiva do estado de Fluxo, obtêm-se

dados mais subjetivos, devido à necessidade da utilização das memórias do momento. Quanto mais tempo passar após a experiência de Fluxo, mais incertos são os dados recolhidos. No caso desta investigação os bombeiros afirmaram ter realizado a sua última atividade até à data no espaço de um mês, afirmando que a sua última saída em trabalho teria ocorrido há três semanas, há duas semanas, na semana anterior, na própria semana ou até mesmo no próprio dia da recolha dos dados. Não existe uma sugestão que possibilite contornar esta limitação, porque como o trabalho dos bombeiros é atuar em emergências é impossível saber quando a próxima saída em trabalho acontecerá. Uma das possíveis formas seria recolher os dados após a execução de um simulacro pré agendado, contudo como não se trata de uma emergência real a intensidade das sensações vividas no momento não seria a mesma, o que poderia enviesar os dados.

Outro dado a realçar é a existência de poucos estudos na área do Fluxo, o que dificulta bastante a procura de investigações que possam enriquecer os novos estudos que se procuram fazer na área. Quanto ao conceito de Trabalho em equipa outro problema se tem verificado. É de enfatizar que existem bastantes estudos, mas a grande maioria é em contexto dos cuidados de saúde. Em relação a estes dois conceitos, praticamente não existem estudos que os relacionem, tornando-se bastante difícil fazer uma comparação dos resultados apurados.

## 7. Referências Bibliográficas

- Albuquerque, F. J. B. & Puente-Palacios, K. E. (2004). *Grupos e equipes de trabalho nas organizações*. Em J. C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (357-379). Porto Alegre: Artmed
- Ashley, G. C., & Reiter-Palmon, R. (2012). Self-Awareness and the Evolution of Leaders: The Need for a Better Measure of Self-Awareness. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14, 2-17
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44
- Bakker, A. B. (2008). The Work-Related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414
- Bangert-Drowns, R. L., Kulik, C. C., Kulik, J. A., & Morgan, M. (1991). The instructional effect of feedback in test-like events. *Review of Educational Research*, 61, 213-238
- Barrett, N. F. (2011). *Wuwei* and Flow: Comparative reflections on Spirituality, transcendence, and skill in the *Zhuangzi*. *Philosophy East & West*, 61(4), 679–706
- Battles J, King HB. TeamSTEPPS Teamwork Perceptions Questionnaire (T-TPQ) manual. Washington, DC: American Institute for Research, 2010
- Boyns, B., & Appelrouth, S. (2011). Studies in the suspension of the “flow” of social life. *Sociological Spectrum* 31, 193–223, 2011. doi: 10.1080/02732173.2011.541342
- Butler, D. L., & Winne, P. H. (1995). Feedback and self-regulated learning: a theoretical synthesis. *Review of educational research*, 65 (3), 245 – 281
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psych*, 46 (3), 823-850
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452.
- Chang, C. C. (2013). Examining users' intention to continue using social network games: A flow experience perspective. *Telematics and Informatics*, 30, 311–321
- Chiu, C. J. (2014). *Development and Validation of Performance Assessment Tools for Interprofessional - Communication and Teamwork (PACT)*. Doctoral thesis in Philosophy. University of Washington, USA
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games*. San Francisco: Jossey-Bass
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row

- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books. Retrieved from <http://www.enlightenment.com/media/bookrevs/findflow.html>
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (5), 815-822
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27 (4), 279-286. doi: 10.5271/sjweh.615
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 276–295
- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7(3), 181-185
- Duel, J. (2010). *Teamwork in action: Military teams preparing for, and conducting Peace Support Operations*. Den Haag: Koninklijke De Swart
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755-775. doi: 10.1002/job.337
- Filipe, A. M. L. (2013). *Go with the Flow: O impacto do Flow em contexto de Trabalho nas Experiências de Recuperação e no Bem-Estar Laboral*. Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. ISPA – Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa, Portugal
- Fagerlind, A. C., Gustavsson, M., Johansson, G., & Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 161–170
- Faiola, A., Newlon, C., Plaff, M., & Smyslova, O. (2013). Correlating the effects of flow and telepresence in virtual worlds: Enhancing our understanding of user behavior in game-based learning. *Computers in Human Behavior*, 29, 1113-1121
- Fritz, B. S., & Avsec, A. (2007). The experience of flow and subjective well-being of music students. *Horizons of Psychology*, 16 (2), 5-17
- Gao, L., & Bai, X. (2014). Online consumer behavior and its relationship to website atmospheric induced flow: Insights into online travel agencies in China. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 653–665
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. J. W. Lorch, ed. *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 67-102
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press
- Hodge, K., Lonsdale, C., & Jackson, S. A. (2009). Athlete Engagement in Elite Sport: An Exploratory Investigation of Antecedents and Consequences. *The Sport Psychologist*, 23, 186-202
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12 (4), 435-449

- Hong, J. C., Hwang, M. Y., Chen, W. C., Lee, C. C., Lin, P. H., & Chen, Y. L. (2013). Comparing the retention and flow experience in playing Solitary and Heart Attack games of San Zi Jing: A perspective of Dual Process Theory. *Computers & Education*, 69, 369–376
- Hosseini, S. M., & Fattahi, R. (2014). Databases' interface interactivity and user self-efficacy: Two mediators for flow experience and scientific behavior improvement. *Computers in Human Behavior*, 36, 316-322
- Jackson, S. A., & Marsh, H. W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: the Flow State Scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18, 17-35
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724
- Kawabata, M., & Mallet, C. J. (2011). Flow experience in physical activity: Examination of the internal structure of flow from a process-related perspective. *Motivation and Emotion*, 35, 393-402
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35, 263-274
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science*, 77-124. doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- Ku, H. Y., Tseng, H. W., & Akarasriworn, C. (2013). Collaboration factors, teamwork satisfaction, and student attitudes toward online collaborative learning. *Computers in Human Behavior*, 29, 922-929
- Kulhavy, R. W., & Stock, W. A. (1989). Feedback In Written Instruction: The Place of Response Certitude. *Educational Psychology Review*, 1 (4)
- Laneiro, T. R. (2011). *Climas organizacionais autênticos, estratégias de coping e, equipas de elevado desempenho e experiência ótima*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Universidade do Algarve, Portugal
- Lima, I., & Freire, T. (2009). Qualidade da experiência subjectiva no quotidiano escolar de adolescentes: Implicações desenvolvimentais e educacionais. *Análise Psicológica*, 4, 523-534
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349. Chicago: Rand McNally
- Luís, C. (2012). *Os determinantes da performance das equipas*. Tese de Mestrado em Comportamento Organizacional. Universidade de Coimbra, Portugal
- Makikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K., & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 795–814
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498



- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397—422.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- Meyer, B. D. (1986): "*Semiparametric Estimation of Hazard Models*," Mimeo, MIT
- Moscovici F. Transformação do grupo em equipe. In: Moscovici F, (Ed). *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olímpio; 1996. p. 5-25
- Mosing, M. A., Magnusson, P. K. E., Pedersen, N. L., Nakamura, J., Madison, G., & Ullén, F. (2012). Heritability of proneness for psychological flow experiences. *Personality and Individual Differences*, 53, 699–704
- Nielsen, K. & Cleal, B. (2010). Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 180-190.
- Pinto, M. B., & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management*, 7, 200-212
- Pitt, H. (2014). Therapeutic experiences of community gardens: Putting flow in its place. *Health & Place*, 27, 84-91
- Puente-Palacios, K. E., Seidl, J., & Silva, R. A. (2008). Ser ou parecer diferente: O papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2 (8), 79-97
- Rocha, L. E. (1996). *Estresse ocupacional em profissionais de processamento de dados: condições de trabalho e repercussões na vida e saúde dos analistas de sistemas*. Tese de Doutorado em Medicina. Universidade de São Paulo, Brasil
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Cifre, E. (2008). Flow experience among information and communication technology users. *Psychological Reports*, 102, 29-39
- Roosmalen, T. M. (2012). *The development of a questionnaire on the subjective experience of teamwork, based on Salas, Sims and Burke's "the big five of teamwork" and Hackman's understanding of team effectiveness*. Master thesis in work and organizational Psychology. The Norwegian University of Science and Technology, Department of Psychology. Trondheim, Norway
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for na Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1–22
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., Cifre, E. (2014). Flowing Together: A Longitudinal Study of Collective Efficacy and Collective Flow Among Workgroups. *The Journal of Psychology*, 1–21
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2, 339-356. doi: 10.1111/1468-2370.00046
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Johnston, J. H. (1997). How can you turn a team of experts into an expert team?: Emerging training strategies. In C. Zsombok & G. Klein (Eds.), *Naturalistic decision making* (pp. 359-370). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork?. *Small Group Research*, 36 (5), 555-599. doi: 10.1177/1046496405277134
- Sargeant, J., Loney, E., & Murphy, G. (2008). Effective interprofessional teams: “Contact is not enough” to build a team. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 28(4), 228—234.
- Sawyer, R. K. (2003). *Group creativity. Music, theater, collaboration*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual [Version 1, November 2003]*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that’s the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20 (2), 177-196
- Schuler, J., & Brunner, S. (2009). The rewarding effect of flow experience on performance in a marathon race. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 168-174
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 332-349
- Shernoff, D. J., Csikszentmihalyi, M., Schneider, B., & Shernoff, E. S. (2003). Student Engagement in High School Classrooms from the Perspective of Flow Theory. *School Psychology Quarterly*, 18 (2), 158-176
- Singh, M. P., & Sinha, J. (2013). Job Satisfaction in Organizational Executives. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3 (4)
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58 (3), 39-52.
- Swann, C., Keegan, R. J., Piggott, D., & Crust, L. (2012). A systematic review of the experience, occurrence, and controllability of flow states in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 13, 807-819
- Teng, C. I. (2011). Who are likely to experience flow? Impact of temperament and character on flow. *Personality and Individual Differences*, 50, 863–868
- Ullén, F., Manzano, O., Almeida, R., Magnusson, P. K. E., Pedersen, N. L, Nakamura, J., Csikszentmihályi, M., & Madison, G. (2012). Proneness for psychological flow in everyday life: Associations with personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 52, 167–172
- Walker, C. J. (2010). Experiencing flow: Is doing it together better than doing it alone? *The Journal of Positive Psychology*, 5, 3–11

- Wu, C. H. J., Liang, R. D. (2011). The relationship between white-water rafting experience formation and customer reaction: A flow theory perspective. *Tourism Management*, 32, 317-325
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

## **8. ANEXOS**

O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações da Universidade do Algarve, por Vanessa Carrilho, sob orientação do Prof. Doutor Jean-Christophe Giger. Não existem respostas certas ou erradas, pretendemos apenas saber a sua opinião. Deste modo, pedimos-lhe que seja sincero nas suas respostas. O preenchimento do questionário tem a duração máxima de 10 minutos. Salientamos ainda, que a sua colaboração deverá ser **voluntária** e que poderá interromper se assim o entender. Os dados obtidos neste questionário são **anónimos** e **confidenciais**, pelo que não terá de se identificar. No final do preenchimento estaremos disponíveis para qualquer esclarecimento sobre a investigação. Obrigado pela sua colaboração.

**Para respeitar o anonimato das suas respostas, por favor, coloque o questionário na caixa de plástico fechada com o cadeado, à sua disposição.**

**Indique (com X) o grau em que concorda com as seguintes afirmações, registando a sua resposta numa escala crescente de 1 (Discordo muito) a 7 (Concordo muito).**

|     |  | Discordo muito |   |   |   |   | Concordo muito |   |  |
|-----|--|----------------|---|---|---|---|----------------|---|--|
|     |  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| TS1 | As habilidades da equipa sobrepõem-se o suficiente para que seja possível partilhar tarefas específicas quando necessário (por exemplo, quando algum membro está ausente). |                |   |   |   |   |                |   |  |
| TS2 | A equipa é responsabilizada pelas suas acções.   |                |   |   |   |   |                |   |  |
| TS3 | A equipa partilha informações, de modo a facilitar o tempo da tomada de decisão.   |                |   |   |   |   |                |   |  |
| TS4 | A equipa utiliza eficientemente os recursos disponíveis (por exemplo, recursos humanos, equipamento, informação).  |                |   |   |   |   |                |   |  |
| TS5 | A equipa compreende o seu papel e as suas responsabilidades.   |                |   |   |   |   |                |   |  |
| TS6 | A equipa tem objetivos claramente definidos.   |                |   |   |   |   |                |   |  |
| TS7 | A equipa funciona com um elevado nível de eficiência.  |                |   |   |   |   |                |   |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| L1 | O meu supervisor considera a opinião dos funcionários na tomada de decisões.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| L2 | O meu supervisor fornece oportunidades para discutir o desempenho da equipa após a realização de uma tarefa.                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| L3 | O meu supervisor disponibiliza tempo para se reunir com a equipa de modo a desenvolver planos de ação.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| L4 | O meu supervisor garante a existência de recursos adequados na realização das tarefas (por exemplo, recursos humanos, equipamentos, informação). |  |  |  |  |  |  |  |  |
| L5 | O meu supervisor resolve conflitos com sucesso.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| L6 | O meu supervisor modela comportamentos adequados na parte  |  |  |  |  |  |  |  |  |

da equipa.

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| L7 | O meu supervisor garante que a equipa tenha consciência das situações ou mudanças que possam afetar a realização das tarefas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|

|     |   | Discordo muito |   |   |   | Concordo muito |   |   |  |
|-----|---|----------------|---|---|---|----------------|---|---|--|
| SM1 | Os membros da equipa antecipam as necessidades uns dos outros.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              | 6 | 7 |  |
| SM2 | Os membros da equipa monitorizam o desempenho uns dos outros.   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              | 6 | 7 |  |
| SM3 | Quando a equipa tem acesso a informação relevante comunica-a entre si.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              | 6 | 7 |  |
| SM4 | A equipa analisa constantemente o ambiente para obter informações importantes.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              | 6 | 7 |  |
| SM5 | A equipa partilha informação entre si sobre potenciais complicações na realização de uma tarefa.                      | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              | 6 | 7 |  |
| SM6 | Quando existe uma alteração da situação a equipa reúne-se para reavaliar o modo de ação.                              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              | 6 | 7 |  |
| SM7 | Os membros da equipa corrigem os erros uns dos outros para garantir que os procedimentos sejam seguidos corretamente. | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              | 6 | 7 |  |

|     |  |   |   |   |   |   |   |   |  |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|--|
| MS1 | Os membros da equipa ajudam-se mutuamente quando estão sobrecarregados de trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| MS2 | Os membros da equipa pedem ajuda uns aos outros quando se sentem sobrecarregados de trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| MS3 | Os membros da equipa alertam-se uns aos outros sobre situações potencialmente perigosas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| MS4 | O feedback entre a equipa é entregue, de forma a promover interações positivas e mudanças futuras.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| MS5 | Quando existem preocupações com a segurança da equipa, os seus membros tentam ao máximo fazer-se ouvir até terem a certeza que o problema foi resolvido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| MS6 | A equipa resolve os seus conflitos, mesmo quando estes se tornam pessoais.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |

**Indique (com X) a frequência com que experiencia os seguintes sentimentos no seu trabalho, numa escala crescente de (Nunca/Nenhuma vez) 1 a 7 (Sempre/Todos os dias).**

|      |  | Nunca/<br>Nenhuma<br>vez |   |   |   | Sempre/<br>Todos<br>os dias |   |   |  |
|------|--|--------------------------|---|---|---|-----------------------------|---|---|--|
| ENG1 | No meu trabalho sinto-me pleno de energia.                   | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5                           | 6 | 7 |  |
| ENG2 | Sou forte e vigoroso no meu trabalho.                        | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5                           | 6 | 7 |  |
| ENG3 | Estou entusiasmado com o meu trabalho.                       | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5                           | 6 | 7 |  |
| ENG4 | O meu trabalho inspira-me.                                   | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5                           | 6 | 7 |  |
| ENG5 | Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5                           | 6 | 7 |  |

|      |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ENG6 | Sou feliz quando estou envolvido no meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ENG7 | Estou orgulhoso com o trabalho que faço.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ENG8 | Estou imerso no meu trabalho.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ENG9 | “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Indique (com X) o grau em que concorda com as seguintes afirmações registrando a sua resposta numa escala crescente de 1 (*Discordo muito*) a 7 (*Concordo muito*).**

|     |  | Discordo<br>muito |   |   | Concordo<br>muito |   |   |   |
|-----|--|-------------------|---|---|-------------------|---|---|---|
| F1  | Durante o trabalho em equipa, quando me sinto desafiado(a), acredito que as minhas competências me permitem ultrapassar o desafio. | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F2  | Quando trabalho em equipa tenho o comportamento correto, mesmo sem pensar nisso.   | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F3  | Sei claramente o que quero fazer, quando estou a trabalhar em equipa.  | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F4  | Noto claramente que tenho um bom desempenho, quando estou a trabalhar em equipa.   | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F5  | Durante o trabalho em equipa, a minha atenção está inteiramente focada no que estou a fazer.                                       | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F6  | Quando trabalho em equipa sinto que controlo totalmente o que estou a fazer.   | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F7  | Durante o trabalho em equipa, não me preocupo com o que os outros possam estar a pensar sobre mim.                                 | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F8  | O tempo parece alterado (acelerado ou desacelerado) quando estou a trabalhar em equipa.  | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F9  | Gosto realmente da experiência que é trabalhar em equipa.  | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F10 | Sinto que, quando trabalho em equipa, as minhas capacidades são equivalentes aos desafios que me são apresentados.                 | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F11 | Durante o trabalho me equipa, as coisas parecem acontecer automaticamente.   | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F12 | Tenho um sentimento forte sobre o que quero fazer, quando trabalho em equipa.  | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F13 | Tenho consciência de que tenho um bom desempenho, ao trabalhar em equipa.  | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F14 | Durante o trabalho em equipa, não tenho que fazer qualquer esforço para manter a minha mente focada no que está a acontecer.       | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| F15 | Quando trabalho em equipa sinto que consigo controlar as   | 1                 | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7 |

|     |   |                |   |   |   |   |                |   |  |
|-----|---|----------------|---|---|---|---|----------------|---|--|
|     | minhas ações.   |                |   |   |   |   |                |   |  |
| F16 | Durante o trabalho em equipa não me preocupo com o meu desempenho.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
|     |   | Discordo muito |   |   |   |   | Concordo muito |   |  |
| F17 | A forma como o tempo passa, quando trabalho em equipa, parece ser diferente do normal.                                | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F18 | Adoro o sentimento provocado pela minha performance, durante o trabalho em equipa, e quero captá-lo de novo.          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F19 | Quando trabalho em equipa sinto-me competente o suficiente para enfrentar as elevadas exigências com que me deparo.   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F20 | Tenho um desempenho automático durante o trabalho em equipa.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F21 | Sei o que quero alcançar, quando estou a trabalhar em equipa.   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F22 | Quando trabalho em equipa tenho a perceção de que estou a ter um desempenho positivo, na tarefa que estou a realizar. | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F23 | Durante o trabalho em equipa estou totalmente concentrado(a).   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F24 | Ao trabalhar em equipa tenho a sensação de controlo total.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F25 | Não me preocupo com a forma como me comporto, quando estou a trabalhar em equipa.                                     | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F26 | Quando trabalho em equipa parece que o tempo pára.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F27 | A experiência de trabalhar em equipa faz-me sentir otimamente.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F28 | Durante o trabalho em equipa, o desafio e as minhas capacidades estão ambos a um nível igualmente elevado.            | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F29 | Ajo espontânea e automaticamente sem ter de pensar, quando estou a trabalhar em equipa.                               | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F30 | Ao trabalhar em equipa, os meus objetivos estão claramente definidos.   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F31 | Consigo perceber pelo meu desempenho, durante o trabalho em equipa, que as coisas estão a correr bem.                 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F32 | Quando trabalho em equipa estou completamente focado(a) na tarefa que tenho em mãos.                                  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F33 | Sinto que tenho controlo total sobre o meu corpo, durante o   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |



|     |   |                |   |   |   |   |                |   |  |
|-----|---|----------------|---|---|---|---|----------------|---|--|
|     | trabalho em equipa.   |                |   |   |   |   |                |   |  |
| F34 | Ao trabalhar em equipa não me preocupo com o que os outros possam estar a pensar sobre mim. | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
|     |   | Discordo muito |   |   |   |   | Concordo muito |   |  |
| F35 | Durante o trabalho em equipa parece que as coisas estão a acontecer em câmara lenta.        | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| F36 | Acho a experiência de trabalhar em equipa extremamente gratificante.                        | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |

Indique (com X) o grau em que concorda com as seguintes afirmações registando a sua resposta numa escala crescente de 1 (*Discordo muito*) a 7 (*Concordo muito*).

|     |   |                |   |   |   |   |                |   |  |
|-----|---|----------------|---|---|---|---|----------------|---|--|
|     |   | Discordo muito |   |   |   |   | Concordo muito |   |  |
| SP1 | Estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo.   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| SP2 | Estou contente com o trabalho que realizo.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| SE1 | Estou satisfeito(a) com a forma como eu e os meus colegas trabalhamos juntos.               | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| SE2 | Estou satisfeito(a) com o trabalho realizado pela equipa.                                   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| EI1 | Cumpro, eficazmente, as minhas metas de desempenho nas tarefas que desenvolvo.              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| EI2 | Sinto que possuo bons conhecimentos sobre os diversos processos em que estou envolvido (a). | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| EI3 | Consigo fazer a gestão do tempo, planeamento e organização do meu trabalho.                 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| EI4 | Ajudo o meu superior na concretização dos objetivos definidos.                              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| EI5 | Cumpro meticulosamente as políticas e procedimentos da organização.                         | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| EE1 | A equipa cumpre eficazmente as metas de desempenho nas tarefas que desenvolve.              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| EE2 | A equipa possui bons conhecimentos sobre os diversos processos em que está envolvida.       | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |
| EE3 | A equipa consegue fazer a gestão do tempo, planeamento e organização do trabalho.           | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 |  |

|     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| EE4 | A equipa ajuda o superior na concretização dos objetivos definidos.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| EE5 | A equipa cumpre meteticulosamente as políticas e procedimentos da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### Dados acerca do último trabalho realizado em equipa:

1. Quando foi a sua última saída em trabalho? \_\_\_\_\_
2. No que consistiu? \_\_\_\_\_
3. Teve de trabalhar em equipa? \_\_\_\_\_
  - 3.1. Se sim, com quantos colegas? \_\_\_\_\_

### Dados Pessoais

Idade: \_\_\_\_\_ Anos      Género:      ☐ Feminino      ☐ Masculino

Estado Civil:      ☐ Solteiro(a)      ☐ Casado(a)      ☐ União de Facto      ☐ Viúvo(a)

☐ Outro: Qual? \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias \_\_\_\_\_      Função: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo está nesta organização? \_\_\_\_\_      Há quanto tempo desempenha esta função? \_\_\_\_\_

Língua materna:      ☐ Português      ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Obrigada pela sua colaboração! 😊